



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190

XX

TOM

1

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Ryszard Borowiecki

Bartłomiej Stopczyński

Zarządzanie restrukturyzacją

Rozwój i efektywność
w obliczu zmian


WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190

XX

TOM

1

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Ryszard Borowiecki

Bartłomiej Stopczyński

Zarządzanie restrukturyzacją

Rozwój i efektywność
w obliczu zmian



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Ryszard Borowiecki, Bartłomiej Stopczyński

Korekta językowa: Katarzyna Karcz, Małgorzata Pająk, Lidia Pernak, Zbigniew Pyszka,
Dominika Świech

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową, dostępną na stronie:
piz.san.edu.pl



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

Ryszard Borowiecki <i>Wstęp</i>	5
Remigiusz Gawlik <i>Decision-Making Under Environmental Uncertainty</i>	7
Piotr Bartkowiak, Ireneusz P. Rutkowski, Anna Bartkowiak <i>Measuring and Improving the Innovation Process of a New Product</i>	21
Beata Skowron-Grabowska <i>Cost Aspects of Materials Management in Enterprises</i>	31
Michał Baran, Juan J. Jiménez Moreno <i>The Direction of Restructuring the System of Preparing Entrepreneurs for the Age of Information</i>	43
Katarzyna Żmija <i>Przedsiębiorczość pozarolnicza w procesach dywersyfikacji gospodarstw rolnych w Polsce</i>	55
Jarosław Kaczmarek <i>Profile makrostruktur sektora MŚP w ujęciu stopnia zagrożenia finansowego przedsiębiorstw</i>	69
Sebastian Narojczyk, Dariusz Nowak <i>Źródła luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego</i>	85
Zbigniew Makieła, Magdalena M. Stuss <i>Wycena kapitału ludzkiego jako narzędzie wspomagające współczesne działania HR</i>	101
Marzena Syper-Jędrzejak <i>Zasoby ludzkie zróżnicowane wiekowo w kontekście postrzegania oferty wellness na przykładzie pracowników uczelni</i>	111
Izabela Michalik <i>Różnorodność pokoleniowa pracowników wiedzy a instrumenty wspomagające dzielenie się wiedzą w szkole</i>	125
Piotr Bohdziewicz <i>Najmłodsze pokolenie uczestników rynku pracy: oczekiwania wobec pracodawców (ogląd przez pryzmat kotwic kariery zawodowej)</i>	141
Aranka Ignasiak-Szulc, Krzysztof Małachowski <i>Przedsięwzięcia rewitalizacyjne jako szansa na niwelację problemów lokalnego rynku pracy na przykładzie wybranych miast województwa kujawsko-pomorskiego i zachodniopomorskiego</i>	157
Barbara Chomątowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Anna Maria Janiak <i>Wykorzystanie wybranych narzędzi Design Thinking w budowaniu doświadczeń zróżnicowanych pokoleniowo pracowników</i>	171
Anna Krasnova <i>Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec byłych pracodawców</i>	189
Beata Kulisa <i>Rachunek kosztów pracy w przedsiębiorstwie – próba koncepcji</i>	203

Sylwia Kruk <i>Efektywność zainwestowanego kapitału w spółkach sektora WIG–budownictwo</i>	217
Małgorzata Kowalik <i>Rozwój faktoringu czynnikiem wspierającym wzrost exportu w Polsce</i>	233

Wstęp

Dążenie do rozwoju i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa rodzi potrzebę dokonywania permanentnych zmian zarówno w strukturze i sposobach wykorzystania zasobów gospodarczych, jak i w mechanizmach działania przedsiębiorstw na rynku. Zmiany o charakterze adaptacyjnym oraz antycypacyjnym są wynikiem realizacji procesów wielokierunkowej restrukturyzacji. Restrukturyzacja, jako proces radykalnych zmian w zasobach gospodarczych oraz sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw, staje się imperatywem kreowania rozwoju gwarantującego nie tylko stabilny byt rynkowy, lecz przede wszystkim stwarzający fundament dla wzrostu efektywności przedsiębiorstw.

Podniesione zagadnienia zostały zaprezentowane w artykułach zawartych w niniejszym zeszycie z trzech dopełniających się perspektyw. W pierwszej kolejności wyeksponowano znaczenie i warunki wdrażania zmian odnoszących się do kształtowania struktury i wykorzystania zasobów gospodarczych przedsiębiorstw zorientowanych na poszukiwanie dróg i możliwości rozwoju. Pogłębienie tych rozważań zawarto w artykułach odnoszących się do przeobrażeń w sferze zasobów ludzkich oraz uwarunkowań ich wykorzystania związanych z oddziaływaniem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Dopełnienie zagadnień cząstkowych podejmowanych w artykułach z dwóch pierwszych perspektyw stanowią opracowania odnoszące się do problematyki efektywności zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa oraz instrumentów służących jej wzrostowi.

Ryszard Borowiecki

Remigiusz Gawlik | remigiusz.gawlik@uek.krakow.pl

Cracow University of Economics, Faculty of Economics and International Relations

Decision-Making Under Environmental Uncertainty¹

Abstract: **Goal of the paper:** proposal of a model for decision-making enhancement that includes qualitative and quantitative elements influencing managerial decision-making processes under geopolitical uncertainty. **Methods:** primary: Analytic Hierarchy Process – for assessment of individual and collective utility of indexes describing the functioning of enterprises; secondary: Delphi questionnaires, Pareto-Lorenz diagram, stratified random sampling; AHP evaluations came from six professional managers. **Results:** a mixed qualitative and quantitative instrument bringing geopolitical occurrences into managerial decision-making under turbulent environmental conditions; **Practical implications:** increased efficiency of managerial decision-making processes, with managerial decisions closer to the possible optimum, under given environmental conditions. **Added value:** the application of multicriteria models for enhancement of managerial decision-making provides a larger perspective on environmental threats and lowers the decision-making uncertainty. **Key words:** decision-making, management, Analytic Hierarchy Process, geopolitical environment, uncertainty

Introduction

International companies are conditioned by two types of determinants – measurable and immeasurable. To the first group belong quantitative indexes (e.g.: capitalization,

¹ This publication was financed by the Faculty of Economics and International Relations of Cracow University of Economics in frames of a grant awarded to maintain its research potential.

An earlier version of this paper has been published as Gawlik R. (2010), *Managerial Decision Making in Geopolitically Turbulent Environments*, [in:] N. Delener, L. Fuxman, F.V. Lu, L.E. Rivera-Solis (eds.), *Generating Innovative Solutions to Recurring Problems in the Global Business Environment: A Multi-, Inter-, and Trans Disciplinary Approach to Formulating and Maintaining a Competitive Organizational Edge*, Global Business and Technology Association, New York, NY, pp. 214–221.

equity price, earnings before interest and taxes – EBIT, floating assets level, general level of income, investment to income ratio, level of cash on bank account, number of clients, level of employment, operating profit, Parts Per Million (PPM), return on capital). To the second, qualitative ones (e.g.: flexibility, geographical range of activity, innovativeness, product diversification, product life cycle, structure of backlog of orders, survival ratio). They are difficult to compare, however necessary for strategic planning. Therefore, nor quantitative, nor qualitative determinants should be omitted in business decision-making. A question about the extent and mode of their inclusion into managerial practice arises.

Even if some authors have postulated rationalization of decision-making processes through structuring (e.g. [Peleckis 2015]), management literature shows a relatively little number of instruments, framing quantitative and qualitative indexes inside one model. Managers have even a smaller choice, when geopolitical factors come into question. The reasons of this fact most probably come from a general preference of researchers in the field of economics and management for quantitative models and statistical data analysis. Nevertheless, the nature of managerial decision-making reaches beyond numbers, incorporating a range of qualitative factors into the process. This paper is an attempt of filling this gap of knowledge by proposing a practically applicable Analytic Hierarchy Process (AHP) solution to this problem.

Theoretical framework for designing decision-making models

Decision Theory is a dynamically developing field of science. Its founding fathers are: Ramsey [1931], de Finetti [1937], von Neumann & Morgenstern [1944], Savage [1954], Pratt, Raiffa, Schlaifer [1965] and Howard [1966]. A meta-analysis of contributors to this sub-discipline of Management science can be found in Okasha [2016] or Salo, Keisler, Morton [2011]. A Web of Science search (TOPIC: decision-making AND theory AND models) returns 7,869 results in past 5 years only, out of which 897 in the field of Management science, which proves the actuality of the research problem for this discipline.

Decision-making models can be divided into following groups:

- verbal (descriptive and iconic) – they present features and interrelations inside the model, sometimes graphically (iconic verbal models), although without scaling;
- analogue (physical, graphical) – most focus is put on possibly accurate representation of the original phenomenon (scaling included), which limits their utility in praxis;
- symbolic (formal or mathematical) – some aspects of the object are transcribed into a formal notation, with the use of abstract symbols and relations; static mathematical models do not consider time, whereas dynamic ones do and are also multidimensional;

stochastic mathematical models deal with uncertain data and aim at managing the risk resulting from decisions made; deterministic mathematical models leave uncertainty outside their scope and provide determined values as results.

This paper discusses symbolic models. The work of Szarucki [2016] proves that linking a correct model type with a decision problem can be a complicated research task. E.g. although the complexity of static models is lower than in case of dynamic ones, their credibility for enhancement of managerial decision-making in relation to the time coverage of resulting decisions varies. This is also the case of deterministic models, which can be used in stable decision environments, whereas only stochastic models include enough decision criteria to lower the decision-making uncertainty – at the cost of higher complication of the tool.

Mathematical models also have their limitations, coming mainly from a multitude of decision criteria, low level of problem structuring and time of application. Managers expect quick and effective instruments for enhancement of their decision tasks, but they also need them to be simple. This contradiction results in a trade-off between the ease of applicability and quality of final decision – a balance, that is difficult to find.

Ogryczak and Śliwiński [2009, p. 5] point at the difficulty of modelling decision-maker's preferences in uncertain decision environment by stating that in decision problems under uncertainty the decision arises from the maximization of a real valued outcome (scalar). This implies that the occurrence scenarios resulting from the decision process is uncertain and therefore the chosen decision alternative is the possibly best only under assumptions internal to the model. Also, the choice of a decision alternatives has externalities, as in most cases they are difficult to compare (which is the main limitation of descriptive models).

To sum up, the choice of a proper type of model for decision-making enhancement require a compromise between simplicity and complexity, as a result of trade-off between applicability and precision of projection of a complex decision environment. The application of decision-making tools that combine quantitative and qualitative decision criteria (such as the AHP) could partially solve this problem.

Research methodology

The impact of geopolitical determinants on decision-making processes of international companies will be discussed on basis of the Open Systems Model [Deresky 2013, pp. 13–25]. The model divides the business environment of international companies into operating-, host-country- and global environment. Because of its vulnerability to external shocks and therefore resulting non-predictability, the global environment is perceived as constant and therefore will be omitted in further analysis.

Multidimensional decision-making problems, as the one treated here, require a systematic approach and are analysed in four main stages [Ogryczak 2006]:

- problem definition – problem observation, recognizing the necessity of changes, formulation of expectations about the result of decision-making; here it is the need for inclusion of geopolitical occurrences into managerial decision-making;
- problem formulation – in this phase main details of decision hierarchy are being defined, e.g. the decision-makers, available decision alternatives together with their limitations as well as external parameters; in presented research the group of decision-makers is composed of 6 experts extracted in course of preliminary factor selection phase and AHP evaluation phase out of 31 people; 7 factors describing the functioning of international enterprises are the decision alternatives, whereas the determinants of operating- and host-country environments compose the set of external parameters and decision limitations;
- making the final decision – formalization of the decision-making process that allows to choose a rational decision; the aim of proposed tool is to offer a possibility of choosing the possibly optimal decision alternative and minimize the costs of wrong decision;
- implementation and control – the link between the entire decision process and business reality; this stage provides also valuable feedback for the decision-maker about decision optimization needs and possibilities and the direction of future decision-making tasks.

Adopted methodology of the research process encompasses three phases: (i) initial factor selection; (ii) preliminary factor selection; (iii) AHP evaluation.

Initial factor selection consisted of direct semi-structured interviews with randomly chosen strategic and tactical level managers of international companies. The respondents were questioned about their decision-making habits, percentage of faulty decisions and willingness of using decision-making enhancement tools. The interviews resulted in reducing the initial number of 100 indexes describing the functioning of international enterprises to 18 critical.

Preliminary factor selection aimed at further lowering the number of analysed indexes and resulted in extracting seven most useful ones via a paper questionnaire, which has been answered by 31 active managers of Polish and international enterprises. The questionnaire included questions about: education, employment structure (size of employment, income from local, regional, international and global markets, language skills, legal form of operation, number of employees, levels of profit or loss in past time periods, percentage of foreign capital involvement in ownership, region of operation of analysed companies, territorial coverage (regional, national, international, global), type of contract, willingness of using consulting services and years of experience on the market. Additional questions focused on grading the above indexes in times of prosperity

and recession. The interviews resulted in a final set of seven indexes, i.e.: flexibility, level of income, number of clients, operating profit, product diversification structure of backlog of orders and survival ratio.

Delphi questioning was employed for gathering data in the preliminary factor selection phase. Ziglio [1996, p. 21] understands Delphi as “a structured process for collecting and distilling knowledge from a group of experts by means of a series of questionnaires interspersed with controlled opinion feedback”. Duval, Fontela and Gabus [1975, p. 211] suggest that decision-makers should ask for opinions of experts when complete and reliable information on the decision problem is not available. Helmer [1977, p. 18] points at Delphi being a communication channel for experts, especially useful to formulate group judgments.

Gathered data will be presented on a modified version of Pareto-Lorenz diagram. Hamrol [1998, p. 220] writes that this tool has been built on an empirically stated regularity, that in nature, technics, human activity, etc. usually 20-30% of causes decides on around 70-80% of results. Grudowski [1996, p. 92] adds that the 80–20% ratio makes the diagram a useful instrument for grading the relevance of particular determinants of complex decision problems.

Here the 80–20% ratio results in a suggestion to managers to concentrate on the 20% of indexes describing the economic condition of their companies that will provide at least 80% of probability of making the best managerial decision. Analysing a wider set of factors will only lower the decision-making efficiency, without raising the quality of final decision.

AHP evaluation consisted of attribution of weights to the final set of seven indexes by six experts – active managers, resulting from stratified random sampling of the group of 31 respondents in the second phase of research. Bartlett, Kotrlik, Higgins [2001, p. 49] state that in the stratified random sampling method the stratification requires each element of the population to belong to one stratum only and to one of them at least. Strata need to be uniform and at the same time bear significant differences in between. With the use of this method, the sample population has been divided into layers. Division criteria arise from Ackoff's levels of management [Ackoff 1970, pp. 5–42]: (i) strategic (e.g. managerial board) – making and controlling strategic decisions; (ii) tactical (e.g. division managers) – making and supervising operational decisions; (iii) operational (e.g. operational directors) – their decisions have a functional character and cover usually one specialized function only.

Experts obtained via stratified random sampling were three respondents from strategic- and three from tactical level of management. Including these two levels only (strategic and tactical) is a justified limitation, as geopolitical occurrences are less likely to directly influence the operational level. Following experts belong to the strategic

level: (i) CEO of a dynamically developing Polish franchise company from the food sector; (ii) CEO of a British-American consulting company that offers emerging markets entry support and market reports; (iii) President of an institution promoting tourism, with international management and stock exchange experience. Tactical level experts encompassed: (i) Central- and Eastern Europe (CEE) Administrative Manager of an international corporation operating in chemical sector; (ii) Internal Auditor of a CEE oil trust, a former Wall Street employee; (iii) Owner and Managing Director of a media corporation, that includes a record label, an multi-channel internet radio station and a music promotion agency, operating on 64 foreign markets.

Saaty, Vargas [2012, p. 23] define AHP as a tool for enhancement of decision-making processes, which provides the objective mathematics to process the inescapably subjective and personal preferences of an individual or a group in making a decision. AHP allows to choose optimal decision variants basing on pre-defined criteria describing the decision problem [Strojny, Baran 2013, p. 50]. AHP application is advised when the decision problem can be presented in form of a hierarchy with elements independent from each other [Saaty 2005]. High complexity is another argument in favour of practical applications of AHP (e.g. [Gawlik 2016; Gawlik, Jacobsen 2016; Grzesik, Kwiecińska 2017]).

In elaborated AHP model all six experts provided pairwise comparisons of suitability of extracted seven indexes determining the operational- and host-country environment of international companies. The AHP-required consistency ratio of obtained answers of less than 10% has been preserved [Davoodi 2009, p. 344; Marona, Wilk 2016, p. 61]. Model framework and research outcomes will be presented below.

Proposal of a decision-making model incorporating geopolitical determinants of functioning of international enterprises

The proposed symbolic mathematical model aims at enhancing managerial decision-making under geopolitical circumstances. It has two layers: a factual- and a preference sub-model. The first includes interdependencies internal to the environment of the decision problem. The second serves for analysis of the outcome of the decision process and its possible scenarios.

Wierzbicki [2018, pp. 74–75] recalls Simon's [1957] phases of analytical problem solving: intelligence, design and choice, expanding it by implementation and monitoring. The model built here focuses on the second phase (design) and will be built in three steps: (I) identification of model variables; (II) definition of dependencies between variables; (III) structuring variables accordingly to their types and interrelations:

I. Identification of model variables:

- external parameters:
 - deterministic: $A = \{a_i, i = \{1, 2, \dots, 5\}\}$; $B = \{b_l, l = \{1, 2, \dots, 6\}\}$ – determinants of operating environment a_i (culture in organizational aspect, ethics, legal regulations, skills, social responsibility); determinants of host-country environment b_l (culture in individual aspect, economic-, political- and technological factors, subsidiary & host-country interdependence); k – coefficient representing a general number of wrong managerial decisions (percentage value resulting from semi-structured direct interviews from the initial factor selection phase – 10% to 20%); y_O, y_H – total number of managerial decisions taken in operating- and host-country environment (respectively). Although external parameters are relevant, they remain beyond the control of the decision maker;
 - probabilistic: d_O, d_H – external disturbance in operating- or host-country environment;
- decision variables: $X = \{x_j, j = \{1, 2, \dots, 7\}\}$ – indexes describing the development level of international enterprises (flexibility, level of income, number of clients, operating profit, product diversification, structure of backlog of orders, survival ratio,). Under decision-maker's control;
- variables of state:
 - main function: $Y: y = f(x)$ – final decision: aggregation of all possible combinations of decision variables paired with their weights. Resulting decision-making function can be optimized;
 - components of the main function: C_O, C_H – correct decisions taken in operating- or host-country environment (respectively); W_O, W_H – wrong decisions (respectively).

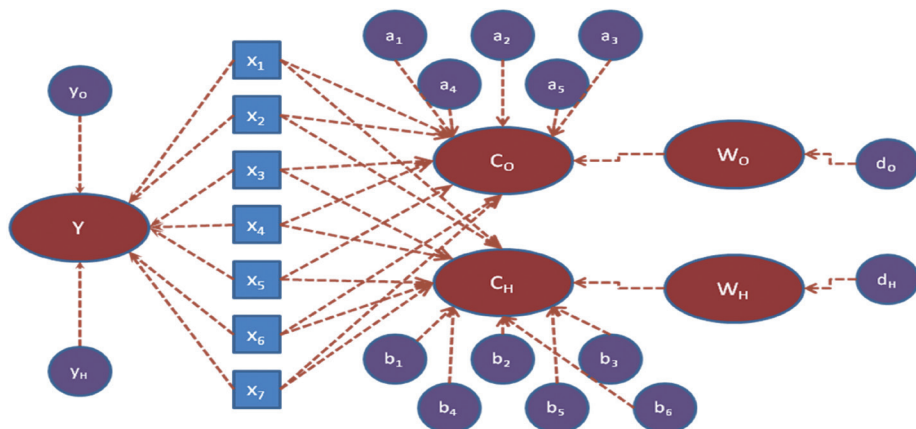
II. Definition of dependencies between variables:

- functions – choosing proper weights of decision variables (economic condition measures) allows to foresee the changes in external parameters (environmental factors) and accordingly adapt the state variables in order to obtain a possibly optimal final decision;
- relations – because the values of some variables can be attributed to more than one variable, not every interdependency between variables is a function; in such situations, variables represent deterministic or probabilistic relations;

III. Structuring variables accordingly to their types and interrelations (Figure 1):

- deterministic variables are marked on the Influence Diagram with solid lines;
- probabilistic variables are marked with dotted lines.

Figure 1. A multicriteria decision-making model for environmental uncertainty



Source: own elaboration.

The relation of a random variable of state (managerial decision) and a decision variable (weights of indexes) is probabilistic, as unexpected changes in external variables are possible. Nevertheless, they are unlikely to happen, so this relation will be treated as deterministic. In result a decision-making function can be proposed (eq. 1), where a variable of state that represents a managerial decision is a function of environmental determinants (external parameters of operating- and host-country environment) and of weights of indexes describing the development level of an enterprise (decision variables).

$$Y = y_O(C_O - W_O) + y_H(C_H - W_H) \quad [\text{eq. 1}]$$

Eq. 1 can be explained as follows: a possibly optimal managerial decision is a sum of weights of all correct decisions (C_O) minus all wrong decisions (W_O) made within the operating environment (\dots), multiplied by their sum (y_O) plus weights of all good (C_H) minus all wrong (W_H) decisions made within the host-country environment (\dots), multiplied by their sum (y_H). Exact weights come from AHP expert evaluations.

$$C_O = \sum_{i,j=1}^n a_{ij} x_j \quad [\text{eq. 2}]$$

where $i = \{1, 2, \dots, 5\}$, $j = \{1, 2, \dots, 7\}$

Eq. 2. shows that a correct decision made within the operating environment (C_O) is a sum of weights of all arithmetic products of determinants of operating environment (external parameters a_{ij}) and weights of enterprise development indexes (decision variables x_j).

$$W_O = k d_O \quad [\text{eq. 3}]$$

Eq. 3. shows that a wrong decision made within the operating environment (W_O) is the effect of a random external disturbance coming from this environment (d_O) augmented by an empirically determined coefficient k representing a general number of wrong decisions. The probabilistic nature of this disturbance makes it hard to foresee.

Equations describing the host-country environment are analogic (eq. 4 & 5).

$$C_H = \sum_{i,j=1}^n b_{ij} x_j \quad [\text{eq. 4}]$$

where $I = \{1, 2, \dots, 6\}$, $j = \{1, 2, \dots, 7\}$

$$W_H = k d_H \quad [\text{eq. 5}]$$

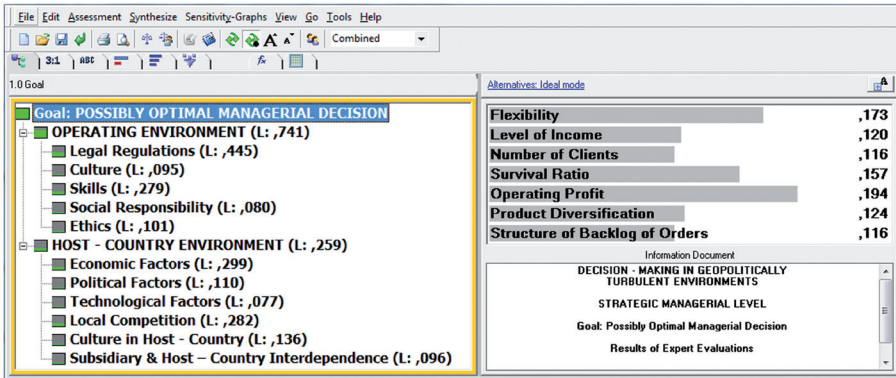
Eq. 6 represents a function describing a decision-making process in a geopolitically unstable environment in relation to operating- and host-country environment determinants.

$$Y = y_O (\sum_{i,j=1}^n a_{ij} x_j - k d_O) + (\sum_{i,j=1}^n b_{ij} x_j - k d_H) \quad [\text{eq. 6}]$$

where $i = \{1, 2, \dots, 5\}$; $I = \{1, 2, \dots, 6\}$; $j = \{1, 2, \dots, 7\}$

Variables in eq. 6 are qualitative. AHP expert evaluations provide a hierarchy of decision criteria. They come as the result of transposition of qualitative (immeasurable) criteria into quantitative (measurable) ones via AHP pairwise comparisons process. Obtained numbers equal the weights of variables of the model (figure 2).

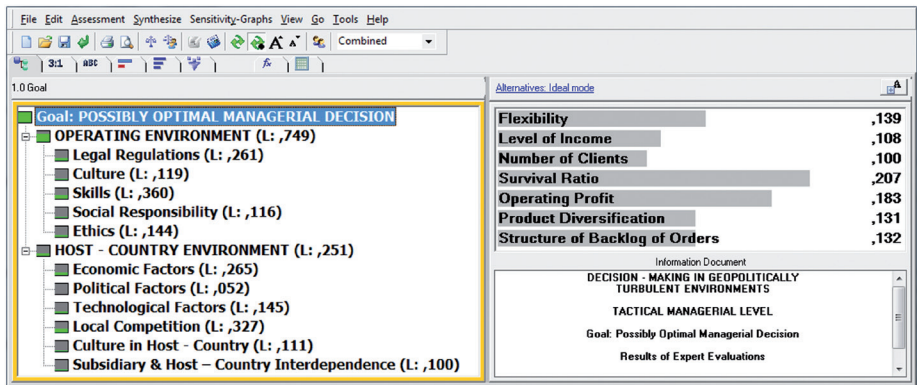
Figure 2. Weights of variables of the model – strategic level of management



Source: own elaboration based on expert evaluation results (Expert Choice, ver. 11.1.3805).

Figure 3 shows results of expert evaluations at tactical managerial levels.

Figure 3. Weights of variables of the model – tactical level of management



Source: own elaboration based on expert evaluation results (Expert Choice, ver. 11.1.3805).

The right window of both screenshots shows the weights of each index of company's development, which equals its relevance for the main goal of decision-making. Left windows present the grading of relevance of decision criteria. At strategic level of management, the efficient set of decision criteria includes: (i) operating profit, (ii) flexibility and (iii) survival ratio. At tactical level of management, it is composed of same indexes, although in different order: (i) survival ratio, (ii) operating profit and (iii) flexibility. A conclusion follows.

Concluding remarks

The presented research resulted in construction of a dynamic decision-making model, incorporating geopolitical determinants of turbulent decision environment. The proposed decision-making function can be: (i) optimized, e.g. by raising the weights of correct decisions in operating- and host-country environments (C_o , C_H) to the possible optimum; (ii) minimized, e.g. by lowering the weights of wrong decisions (W_o , W_H), which lowers the risk of faulty decisions.

Practical applications of the elaborated solution are almost unlimited, as geopolitical determinants of the decision environment of international companies can be substituted by other hierarchies of factors that influence the functioning of companies. The model can be used for decision problems in which the decision criteria are evaluated through qualitative factors. The main limitation of the research came from restricting the number of environmental determinants. Nevertheless, this solution has been earlier proven to be rational. Further research should concentrate on extending the research methodology by Artificial Neural Networks and Fuzzy Logic, for a more accurate modelling of decision environment.

References

- Ackoff R.L.** (1970), *A concept of corporate planning*, Wiley, New York, NY.
- Bartlett J.E. II, Kotrlik J.W., Higgins Ch.C.** (2001), *Organizational research: Determining appropriate sample size for survey research*, "Information Technology, Learning, and Performance Journal", No. 19(1), pp. 43–50.
- Davoodi A.** (2009), *On Inconsistency of a Pairwise Comparison Matrix*, "International Journal of Industrial Mathematics", No. 1(4), pp. 343–350.
- Deresky H.** (2013), *International Management: Managing Cross Borders and Cultures*, 8th edition, Pearson Education International, New Jersey.
- Duval A., Fontela E., Gabus A.** (1975), *Cross-Impact Analysis, a Handbook on Concepts and Applications* [in:] M. M. Baldwin (ed.), *Portraits of Complexity: Application of Systems Methodologies to Societal Problems*, Battelle Memorial Institute, Columbus, OH, pp. 202–222.
- de Finetti B.** (1937), *La Prévision: ses lois logiques, ses sources subjectives*, "Annales de l'Institut H. Poincaré", No. 17, pp. 1–68.
- Gawlik R.** (2016), *Methodological Aspects of qualitative-quantitative analysis of decision-making processes*, "Management and Production Engineering Review", No. 7(2), pp. 3–11.
- Gawlik R., Jacobsen G.** (2016), *Work-life balance decision-making of Norwegian students: implications for human resources management*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", No. 4(4), pp. 153–170.
- Grudowski P.** (1996). *Podstawowe metody i techniki wykorzystywane w doskonaleniu jakości* [in:] R. Kolman (ed.), *Wybrane problemy zarządzania jakością*, WSAiB, Gdynia, pp. 77–109.
- Grzesik K., Kwiecińska M.** (2017), *Perspektywa rozwojowa w kształtowaniu przywództwa* [in:] R. Borowiecki, K. Żmija (eds.), *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, pp. 31–40.
- Hamrol A.** (1998), *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Helmer O. (1977), *Problems in futures research: Delphi and causal cross-impact analysis*, "Futures", No. 9(1), pp. 17–31.

Howard R.A. (1966), *Decision Analysis: Applied Decision Theory* [in:] D.B. Hertz, J. Melese (eds.), *Proceedings of the Fourth International Conference on Operational Research*, Wiley-Interscience, New York, NY, pp. 55–71.

Marona B., Wilk A. (2016), *Tenant Mix Structure in Shopping Centres: Some Empirical Analyses from Poland*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", No. 4(2), pp. 51–65.

Ogryczak W., Śliwiński T. (2009), *Decision Support under Risk by Optimization of Scenario Importance Weighted OWA Aggregations*, "Journal of Telecommunications and Information Technology", No. 3, pp. 5–13.

Ogryczak W. (2006), *Wspomaganie decyzji – podręcznik multimedialny*, PW OKNO / Kopipol, Warszawa.

Okasha S. (2016), *On the interpretation of Decision Theory*, "Economics and Philosophy", No. 32(3), pp. 409–433.

Peleckis K. (2015), *The Use of Game Theory for Mekong Region Edison in Business Negotiations: A Conceptual Model*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" No. 3(4), pp. 105–121.

Pratt J.W., Raiffa H., Schlaifer R. (1965), *Introduction to Statistical Decision Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.

Ramsey F.P. (1931), *Truth and probability* [in:] R.B. Braithwaite (ed.), *The Foundations of Mathematics and Other Logical Essays*, Kegan, Paul, Trench, Trubner & Co., London, pp. 156–198.

Saaty T.L. (2005), *Creative Thinking, Problem Solving and Decision Making*, RWS Publications, Pittsburgh, PA.

Saaty T.L., Vargas L.G. (2012), *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, Springer, New York, NY.

Salo A., Keisler J., Morton A. (2011), *An invitation to portfolio decision analysis*. [in:] A. Salo, J. Keisler, A. Morton (eds.), *Advances in Portfolio Decision Analysis: Improved Methods for Resource Allocation*, Springer, New York, NY, pp. 3–27.

Savage L.J. (1954), *The Foundations of Statistics*. Dover Publications, New York, NY.

Simon H.A. (1957), *Models of Man – Social and Rational*, J. Wiley, New York, NY.

Strojny J., Baran M. (2013), *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, No. 14(12-2), pp. 43–55.

Szarucki M. (2016). *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie”, No. 247.

von Neumann, J., Morgenstern O. (1944), *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press, Princeton, NJ.

Wierzbicki A.P. (2018), *Teoria i praktyka wspomagania decyzji*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Ziglio E. (1996). *The Delphi method and its contribution to decision-making* [in:] M. Adler, E. Ziglio (eds.), *Gazing into the oracle: The Delphi and its application to social policy and public health*, Jessica Kingsley Publishers, London, pp. 3–33.

Piotr Bartkowiak | piotr.bartkowiak@ue.poznan.pl

Poznań University of Economics and Business, Faculty of Management

ORCID ID: 0000-0001-9678-3465

Ireneusz P. Rutkowski | ireneusz.rutkowski@ue.poznan.pl

Poznań University of Economics and Business, Faculty of Management

ORCID ID: 0000-0002-3821-3533

Anna Bartkowiak | a.bartkowiak@itp.edu.pl

Institute of Technology and Life Sciences Branch Poznań

ORCID ID: 0000-0002-3778-7869

Measuring and Improving the Innovation Process of a New Product

Abstract: The aim of this paper is to present proposals for a new research approach that may significantly improve the measurement of process maturity in product innovation activities of enterprises. The concept of measuring the maturity level of the innovation process and introducing a new product to the market expresses a specific research attitude towards the process of creating new products. In the presented approach, research approaches focus on the study of matrix and network methods developed under the new analytical instrumentation. A general outline of the methodology and techniques appropriate for them, as well as algorithms of conduct (methodology in the pragmatic sense) are represented.

Key words: innovation, maturity of the innovation process, models, process improvement

Introduction

The publication sets out to propose a new research approach – one that could significantly improve the maturity measurement of product innovation processes in businesses. As detailed here, the concept for measuring the maturity of the innovation and new product marketing process reflects a specific research attitude towards new

product development. Importantly, the concept also views those approaches as guiding and directing the studies into the matrix- and grid-based methods which are developed using new analytical tools. What is presented here is an overview of methodologies with their relevant techniques and procedural algorithms (methodology in a pragmatic sense).

A new product and complex innovative processes

To a large degree, the level of success a new product can have depends on the maturity of the product innovation and marketing process (process maturity is an extent to which a process is defined, managed, measured, controlled and effective in terms of project costs, implementation time, and project quality). The more mature the new product development process is, the more success a product will have on the market, and vice versa. The determinants of maturity in new product development are similar across different manufacturing firms and industries. New product development processes vary in terms of their complexity. This variation is strongly determined by the new product strategy and how advanced the product concept is in terms of technology [Bartkowiak, Rutkowski 2016, pp. 118–119]. Complex processes with a low formalisation (found at all stages of the innovation process) are used in the development of new original products that become a new product platform (development of new components for the core product and of new elements around the actual product – absolute technical solutions). On the other hand, processes involved in the development of new derivative (imitative) products (changes around the actual and augmented products only – adaptive technical solutions) are relatively simplified and formalized, with low maturity levels [Rutkowski 2017, pp. 319–326].

In the vast majority of cases, work done within the theory of the firm on the problems of management process maturity is focused on one or only a few dimensions [Jeston, Nelis 2006; Orr 2007; Skrzypek, Hofman 2010; Kalpic, Bernus, Mühlberger 2010, pp. 9–14]. The research approach that is proposed here opens up new and promising areas for analysis that could be called integrated relationship grids. These are promising as a yet untapped epistemological resource. Perhaps, at a time when diffusion of business information and knowledge is so advanced, this kind of research, with its specific theoretical and empirical underpinnings, might prove both satisfactory in terms of its explanatory power, and complementary to an extensive body of work by scholars with an interest in management sciences whose studies are in the area of marketing management processes of the firm.

Maturity of the innovative process and launching a new product on the market

The proposed method is comprehensive and provides a multi-dimensional set of instruments for precise measurements of the maturity of innovation and new product marketing processes which organisations use in business and project management or in strategic marketing (including new product strategies). The new product strategies should accommodate a number of factors, including highly dynamic and unpredictable technological and legal developments, on the one hand, and demand, competition and competence, on the other. When businesses operate in such conditions, it is reasonable to try and identify potential sources for the success of a new product on the market as the most important condition for the success of an organisation as a whole.

Therefore, the following issues need to be resolved: What factors affect the maturity of the innovation and new product marketing process?

- Are there any relationships/correlations between what makes the innovation and new product marketing process mature and the market success of new products?
- How significant are these relationships? What is their direction, nature and hierarchy?
- What methods and tools are there to measure the product innovation maturity accurately?
- How to examine, measure and evaluate the maturity of those processes?
- What are the current success or failure factors for new products on the market?
- What general models are used for the product innovation process?
- How active and competent the analysed companies are in the area of the new product strategy within their marketing strategy?

It is particularly important to identify determinants of the maturity of the innovation and new product marketing process, and then determine the relationships between those determinants and the qualitative and quantitative measures of the new product's market success. Finally, it is important to formulate the rules to describe any such relationships, correlations or interdependencies.

A firm's process improvement competencies can be estimated through a best practices-based comprehensive review process. Best practices should be identified based on global research covering various firms and their strategies for the development of relationship grids. How fast best practices are diffused will depend on the ability of the entity concerned (firm, organisational unit, or person) to learn, gather knowledge and use this knowledge in decision-making processes. The diffusion of best practices among firms describes how fast and to what extent such practices are adopted in an industry or within a group of similar businesses. The characteristics of best practice will determine both the pace of its adaptation, and the level of it. Best practices are significantly correlated with

strategic competence (dimension, measure) in the new product strategy and can be described as strategic levers. Whatever action a business takes during the process could be evaluated using quantitative rating measures relative to best practices. Such evaluation should be supported by a narrative characterising the firm's approach to its integrated development strategy. Practices should be interpreted and used after an in-depth consideration of other processes, too, whether those within the firm or existing in its surroundings [Grajewski 2012].

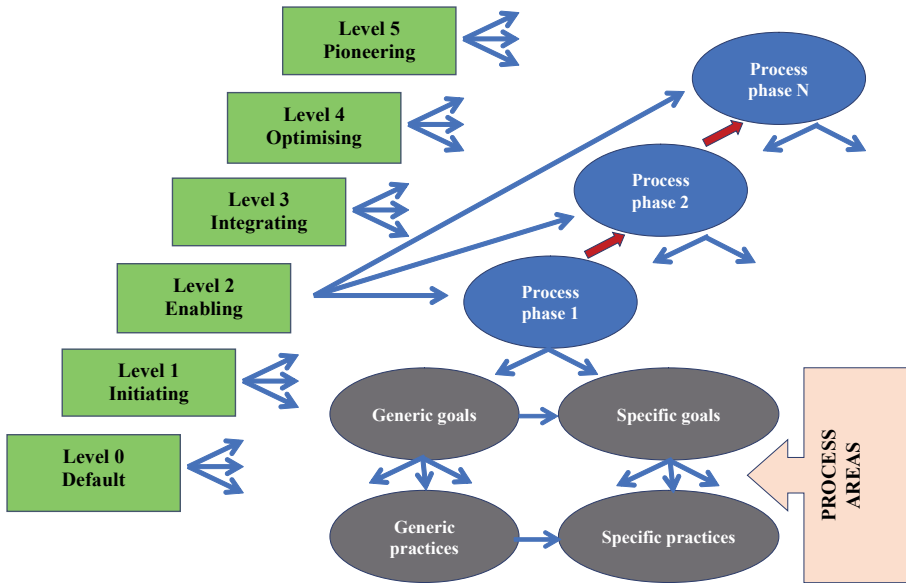
To examine the product innovation process in terms of its maturity, two methods can be used that have been modified and aligned to reflect its specificity and complexity:

1. Capability Maturity Model Integration, or CMM/CMMI (practices/determinants: 141)¹;
2. Smart Grid Maturity Model, or SGMM [SGMM model 2011] (practices/determinants: 181).

The CMMI model is both descriptive and normative. It defines key practices which describe and differentiate among subsequent maturity levels. CMMI describes an evolutionary process improvement path from *ad hoc*, immature processes to disciplined, mature processes [Chrapko 2010]. Maturity levels consist of a number of process areas at any given stage in the product innovation process. A process stage consists of a collection of practices or activities which, when implemented collectively, lead to the achievement of specific goals. Each process area consists of a certain number of goals. Achieving those goals will guarantee that a specific stage in the product innovation process is fully implemented/completed and a relevant decision can be made (proceed – suspend – cancel). Two kinds of goals are distinguished within an organisation or a project team: specific and generic. Specific goals apply to a specific stage in a specific phase of product innovation process. In the CMMI model, generic goals may be common to multiple phases in the product innovation process. Satisfying those goals means that a process area that is being deployed can be institutionalised within the organisation, and that a certain maturity level is achieved in the product innovation process [Rutkowski 2006]. The components of the CMMI and SGMM models are shown in figure 1.

¹ CMMI (Capability Maturity Model Integration) was developed in 2002 at Carnegie Mellon University as the successor of the Capability Maturity Model (CMM). While CMM was used primarily for software development processes, CMMI offers a wider perspective that includes an entire organisation and the maturity of its processes, including the product innovation process. Practices/determinant available at [Rutkowski 2016].

Figure 1. CMMI and SGMM model components



Source: Rutkowski 2016, p. 213.

Each maturity level consists of a predefined set of process areas which the organisation must implement in order to achieve a specific CMMI level. Process areas have been designed so as to prevent achievement of maturity level 3 when the requirements for level 2 have not been satisfied. The same holds true for levels 4 and 5.

Maturity models of improving the product innovation process

The Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement, or SCAMPI, is divided into three classes, depending on their degree of formalisation [SCAMPI 2011]. In terms of its requirements and the costs involved, SCAMPI A is the most rigorous method. It is also the only formal appraisal method that provides a confirmation to the organisation or a project team that it has achieved its target maturity level. SCAMPI A appraisals can only be conducted by Certified SCAMPI Lead Appraisers (SEI) who have appropriate SCAMPI training. SCAMPI A appraisals utilise two data collection methods, namely document reviews and interviews or questionnaire surveys. Observation is required for each specific and generic practice.

SCAMPI B appraisals are less formalised. Similar to SCAMPI A, SCAMPI B appraisals rely on two data and information sources: documents and interviews. An appraisal team can have fewer members than in SCAMPI A appraisals. Additionally, there is no requirement that each specific and generic practice must be observed. A SCAMPI C appraisal is the least rigorous and utilises just one data source: documents or interviews.

The SCAMPI A maturity level appraisals are executed in the following phases:

1. Plan and prepare for appraisal (1.1. Analyse requirements. 1.2. Develop appraisal plan. 1.3. Select and prepare appraisal team. 1.4. Obtain evidence. 1.5. Prepare for appraisal conduct);
2. Conduct appraisal (2.1. Prepare participants. 2.2. Obtain and examine evidence. 2.3. Validate preliminary findings. 2.4. Generate appraisal results); and
3. Report results (3.1. Deliver findings and appraisal results. 3.2. Secure sensitive information).

Best practices can be a crucial contributing factor to a more efficient management of the new product development process. Equally important in terms of the new product development process efficiency are process maturity (how well a system does what it does) and diffusion (how widespread a best practice is within the organisation, and how often the organisation relies on it).

Maturity is an integral process component in CMM/I (capability maturity model/integration)². CMM/CMML was developed by the Software Engineering Institute at Carnegie-Mellon University to describe five stages in the evolution of capabilities or process maturity in the development of software or systems, components and computer hardware. CMM/CMML describes an evolutionary process improvement path from *ad hoc*, immature processes to disciplined, mature processes. The five-stage maturity model (CMM/CMML) may be adapted to examine and analyse all processes within a business, and especially to deliver a comprehensive appraisal of the product innovation process maturity. An appraisal of that process will identify the following levels³:

- Level 1 (initial/initiating): a predefined baseline process, re-engineering⁴, and documentation.

² CMM/CMML is used by the US Department of Defense to assess its software and military contractors in terms of their capabilities and competencies.

³ For a detailed description of CMM, please see: M.C. Paulk, B. Curtis, M.B. Chrissis, C.C. Weber, Capability maturity model for software, Software Engineering Institute Technical Report No. CMU/SEI-2011-TR-24.

⁴ Re-engineering is a radical and holistic business process restructuring method (BPR) which uses modern IT technologies to achieve significant process improvements. Re-engineering relies on an in-depth analysis of customer needs with the aim of optimising such performance measures as quality, cost, and speed of delivery.

- Level 2 (enabling/repeatable): a process is re-engineered in one place, improvements are implemented and measured.
- Level 3 (integrating/defined): a process is efficient and effective, based on model criteria, and largely optimised.
- Level 4 (optimising/managed): a process matches other comparable processes, is free of errors and deficiencies, and is completely efficient and effective.
- Level 5 (pioneering /optimising): a process is ahead of all comparable processes.

The CMM/CMMI – IPPD model is both descriptive and normative. It defines key practices which describe and differentiate among subsequent maturity levels. Maturity levels are inclusive, which means that each subsequent level includes the earlier ones⁵. As such, product innovation process improvements in the staged representation are incremental.

Managerial experience in product innovation improvement programmes and the knowledge of the subject are key factors in deciding which model representation to select – staged or continuous. The staged representation has been designed in such a way that businesses are not required to know how advanced their existing processes are. As such, they do not need to select those which require improvement (which is possible in the continuous representation).

Research has found that there is correlation between how structured and mature the new product development process and the project/new product success. Using formalised, structured development processes helps to reduce the new product development process cycle time, which is particularly important in the development of relatively technologically complex products [Griffin 1997, pp. 429–458]. Importantly, while the level of process maturity is a key factor determining the new product development process efficiency and the market success of the new product, other internal and external factors are also at play here⁶. If a development process which the firm uses is inappropriate, its structure, improvement and maturity will have limited impact on the new product development process outcomes. In addition, small firms are also very successful in developing and marketing new products using the new product development process which are unstructured and at the initial maturity level. The level of process maturity may also be less relevant to firms operating in unstable and dynamically changing industries which are strongly affected by fundamental research, and technological and organisational advancements, where fast prototyping is required and new product development is often experimental.

⁵ In the CMMI, product innovation process improvements can be approached using two representations: staged and continuous. Inclusivity relates to the staged representations.

⁶ Efficiency means skills and abilities to take proper action so that the results are commensurate with the resources used to achieve them. Efficient performance is effective, beneficial and economical.

Whatever action a firm takes during the new product development process could be evaluated using quantitative rating measures relative to best practices. Such evaluation should be supported by a narrative characterising the firm's approach to its integrated development strategy. The firm's the new product development process success should be based on core competitive advantages and its focus should be on a handful of key competences relating to the new product development process and creation of competitive advantage. These are typical strategically important competitive dimensions in the new product development process [Trott 2011]:

- Time-to-R&D (TRD): the time and cost of research until development stage.
- Time-to-Market (TTM): the time of product development from conception to getting a product to market.
- Break-Even After Release (BEAR): the time from the start of production until investment is recouped through new product sales.
- Break-Even Time (BET): the time from the start of research until the product has achieved financial breakeven considering the investment in the project.
- Return Factor (RF): the calculation of profit divided by investment at a point in time when a product has moved into manufacturing and sales.
- Low manufacturing cost/high product value.
- Innovation and product reliability.
- Quality, robustness, durability, etc.

Conclusions

The conditions of uncertainty, threats to the functioning of enterprises and their target markets, such as destabilization and declining confidence in the self-regulatory capacity revealed in the period of the financial crisis in particular, have been noticed by various research, advisory and decision-making institutions. In response, these entities undertake regulatory actions aimed at increasing safety on the markets, sustainable development, as well as product offer. New conditions in which enterprises operate will affect the organization of their strategic and operational activities.

The resolution of the research problems posed allowed to acquire new knowledge about the conditions and method of measuring the level of process maturity. Setting strategic directions for the development of the offer of enterprises requires obtaining unique information / knowledge, based on which their management and owners can make decisions and activities characterized by high risk and requiring significant financial outlays, intellectual effort, time as well as knowledge of dynamics and directions of changes in the internal environment and external. The advantage of long-term goals

and the very high value of planned and implemented investment projects are the features that innovative enterprises describe.

References

Bartkowiak P., Rutkowski I.P. (2016), *The role of information in product innovation process and assortment management*, "LogForum Scientific Journal of Logistics", 12(2), pp. 118–119.

Chrapko M. (2010), *CMMI: Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.

Griffin A. (1997), *PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices*, "Journal of Product Innovation Management", vol. 14, pp. 429–458.

Jeston J., Nelis J. (2006), *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*, Butterworth-Heinemann, Burlington.

Kalpic B., Bernus P., Mühlberger R. (2004), *Business process modelling and its applications in the business environment* [in:] C.T. Leondes (ed.), *Intelligent Knowledge-Based Systems. Business and Technology of the New Millennium*, Norwell, Kluwer, pp. 910.

Orr K. (2007), *Business Process Modeling Fundamentals*, "Cutter Business Technology Council", vol. 10, no. 7.

Paulk M.C., Curtis B., Chrissis M.B., Weber C.C. (2011), *Capability maturity model for software*, Software Engineering Institute Technical Report No. CMU/SEI-1993-TR-24, sec. 2.3. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, April.

Rutkowski I.P. (2017), *The Method of Measuring the Progression of New Product Development Process Maturity and Introduction into the Market*, "Handel Wewnętrzny", nr 5(370), pp. 319–326.

Rutkowski I.P. (2006), *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, pp. 176–192.

Rutkowski I.P. (2016), *Metody innowacji produktu. Macierzowo-sieciowe metody pomiaru dojrzałości procesu innowacji produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, p. 213.

SCAMPI Upgrade Team. Appraisal Requirements for CMMI, Version 1.2 (ARC, V1.3) (CMU/SEI-2011-TR-001). Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, April 2011.

SGMM Model Definition A framework for smart grid transformation, 2011, Authors: The SGMM Team, Version 1.2, Carnegie Mellon USA, September.

Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

The PDMA Glossary for New Product Development, 2012, Product Development & Management Association.

Trott P. (2011), *Innovation Management and New Product Development*, 5th ed., Prentice Hall, Pearson Education, Harlow.

Beata Skowron-Grabowska | beata.skowron-grabowska@wz.pcz.pl

Czestochowa University of Technology, Management Faculty

ORCID ID: 0000-0003-4845-4717

Cost Aspects of Materials Management in Enterprises

Abstract: The problems of materials management constitutes a significant aspect in the decisions of enterprises. The aim of this paper is to indicate costs as a parameter of decisions in materials management. Likewise, the risk aspect issue as well as a cost model have been undertaken in terms of materials management in enterprises.

Key words: materials management, cost management, cost models in decision-making processes

Introduction

The issues of materials management in enterprises may be perceived in terms of various aspects. One of the most important aspects is the reference of these issues to the costs of the activities of enterprises. Enterprises that conduct manufacturing and service activities accumulate tangible resources, among which materials are of significant importance. Materials management is a decision vector in the sphere of the type of materials, stocks and first and foremost their maintenance costs. With relation to the aforesaid, constant decision-making is essential in the area of materials management. Hence, there is a transition to the process of materials management, as well as to cost management in an enterprise. However, cost management only relates to the material flow and the risk of activities in the afore-mentioned area. That is why the main aim of the paper is to point at costs as a basic parameter in the decision making process in materials management.

The key problem of materials management in enterprises should be acknowledged to be the coordination of the processes existing in the whole enterprise whose aim is to execute cohesion and convergence of the integrating activities [Solecki, Śliwka 2010, p. 35]. In this way, the restriction of conflicts indicated in the areas of marketing, production and finance, as well as the restriction of logistics costs are all possible. Enterprises on the one

hand, strive towards maintaining a high level of stocks for the appropriate fulfilment of the needs of clients by agreeing to generate costs and freeze capital in stocks [Mesjasz-Lech 2011, p. 1160]. On the other hand, it is then possible to increase revenue from sales due to ensuring the consistency of sales of a full assortment of goods [Barcik 2014, p. 14].

Results from a short questionnaire survey are presented in the paper. Questions are connected with the applied method of measuring inventories in the medium-sized enterprises.

Managers who make both strategic and operational decisions, must be supported by adequate decision-making models. Application of cost decision making models in practice will help to reduce operational risk in companies and develop long term relations patterns with suppliers as well as minimize the potential financial losses.

Problems of materials management in enterprises

The realization of the manufacturing and service processes in enterprises requires systematic replenishment of raw materials and other materials. There is a subsequent flow of tangible goods from the suppliers to the manufacturing and service enterprises as the clients. The afore-mentioned flow takes place in the area of materials management which incorporates a multitude of various processes of a technical, economic and organizational nature that relates to supplies and storage. In the supply and storage processes, it is justifiable to refer to the essence of logistics that ensures an enterprise in supplying tangible goods. Logistics activity in the sphere of supplies is concentrated on the maximization of assurances in terms of the fulfilment of the tangible needs of the enterprises. Simultaneously, the pursuit of the restriction of the logistics costs of enterprises is significant [Lysson 2002, pp. 214–217].

Each of the areas of activities, namely marketing, production and finance in realizing their own goals are forced into the integration processes encompassing the aims of the enterprises [Coyle 2002, p. 218]. In marketing activities the high level of customer service is displayed within the framework of which ensuring the realization of the orders from clients within the appropriate timescale and in terms of the appropriate assortment is required. Manufacturing activities are, however, concentrated on relatively speaking two series that facilitate the minimization of the costs of production. In the sphere of finance, the aim of enterprises is to maintain the lowest level of stocks due to the costs of freezing capital. The enhanced indicator of stock turnover facilitates the return of capital on assets. Various aims lead to the necessity of coordination between the afore-mentioned areas of activities by availing of the capital resources of enterprises [Kowalewska, Paliszkievicz 2015, p. 21].

In the process of management, it is important to maintain stocks that have an impact on increasing costs. This fact also indicates the occurrence of the direct cost-result relation in enterprises, which consequently translates to financial efficiency [Bieniasz, Gołaś 2012,

p. 17]. It is necessary to emphasize that the costs are shaped by the same processes of materials management in enterprises, which undergo dynamic change due to the variability of the environs and internal situation [Zawada, Tomski, Kucęba 2015, p. 50].

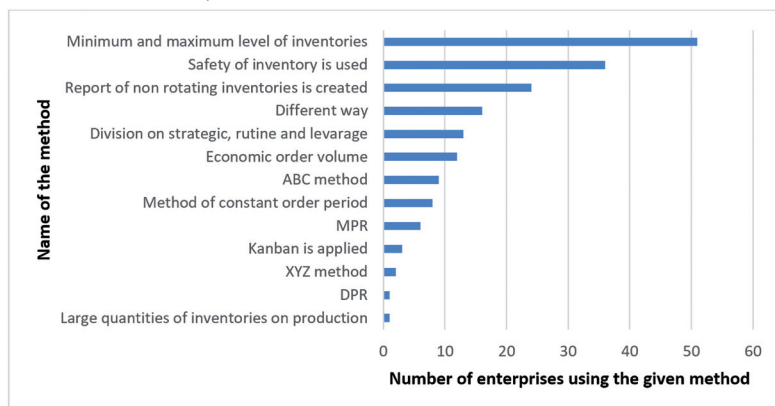
The costs of maintaining stocks in the functioning of materials management constitute a significant position. This position encompasses the costs of maintaining the particular resource or costs of missed opportunities in the case of the lack of resources that rendered production impossible. It is essential to bear the following costs to maintain stocks [Chluska 1997, pp. 24–25]:

- capital costs, whose magnitude defines the costs of freezing capital,
- storage costs, constituting the sum of the costs of leasing, lighting, air-conditioning,
- costs of handling stocks, namely insurance, tax,
- costs of risk, accruing from the risk of theft, destruction, changes in fashion trends.

The reverse situation, or in other words, the lack of stocks, also causes the occurrence of costs. These costs are first and foremost caused by the following: loss of a sale, loss of a client, as well as delivering after the deadline of realization.

In terms of the aspects of materials management, it is possible to refer to research on the sphere of the methods of management (figure 1).

Figure 1. Results of survey



Source: own research.

On the basis of the research results presented in the figure 1, it is possible to execute the hierarchization of the application of the specified methods.

The first position is held by the method of specifying the minimum and maximum stocks, while the second place by the method of specifying safety stock with third place going to the method of reporting on non-rotating stocks. The following positions are held by

methods that are specified as different, or the method of specifying the strategic assortments and economical magnitude of orders. The slot that is distinguishable by a small quantity is associated with the ABC method, constant period of ordering or MRP. The groups of methods that are very seldom applied include the following: Kanban, XYZ, coordination of orders for production by supermarkets, as well as DRP [Kasperek 2013, p. 8]. The results of the survey presented in the figure 1 were prepared on the basis of answers given by managers in 51 medium-sized production enterprises located in south part of Poland. In the questionnaire there were 13 questions connected with all above-mentioned methods and managers could choose answer 'yes' or 'no' (whether their enterprises use such method or not). In the figure 1 the results show how many enterprises use each method. The methods of materials management in an enterprise presented confirm the importance of this issue in economic entities. Simultaneously, as illustrated by the considerations so far, the fundamental problem of materials management is that of costs.

Management of costs of stocks in enterprises

The business activities of enterprises require the engagement of resources that generate costs. The category of the costs of activities of enterprises constitutes an intricate economic problem in the process of the functioning of economic entities. The costs, as derivative of the utilization of resources for the manufacturing of goods or provision of services, illustrate an intricate nature due to the differentiation of the resources, as well as the extent of their utilization [Hurta, Dunay 2103, p.56]. Each enterprise within the framework of the adopted strategy makes its choices in the sphere of the magnitude and structure of resources. Likewise, it also defines the level of their utilization with relation to the market needs. The afore-mentioned premises lead to the fact that the amount of costs displays great differentiation with reference to not only similar goods, but also to products that do not illustrate any differences in terms of features and properties. Cost relativism causes the fact that significant settlement problems occur with reference to defining the level and structures of costs that determine the decision-making areas for the managerial staff of enterprises.

Thus, a particular role in the processes of the management of enterprises is played by costs. Their managerial nature translates to functional control, which is executed within the framework of the appropriate competences by ensuring direct relations with the particular levels of management executing the designated tasks. It is emphasized that "constant observation and control should particularly encompass these elements of costs that significant influence may be placed on within the enterprise" [Sawicki 1996, p. 645].

Costs are used in the strategic analysis of enterprises due to the fact that in the conditions of competitiveness and globalization of markets, only those goods that provide

benefits of a desirable and unique nature to clients are accepted. The market acceptance is decided on by the relations in the sphere of benefits and costs of their realization. Hence, in the strategic analysis of costs, it is necessary to search for the methodology that will facilitate the reduction of the cost position. The intricacy of the analysis also justifies the evaluation of costs in competitive enterprises. The strategic analysis of costs of enterprises is characterized by a multiplicity of stages. In the first stage, there is an identification of the benefits for a client. In the second stage, there is a specification of the cost positions. The third stage involves the evaluation and improvement of the competitive position of enterprises by means of activities of inspection with reference to the activities that have an impact on the particular cost positions [Dyna, Kaczmarek 1999, pp. 38–39].

Thus, costs constitute a significant decision-making parameter in terms of current activities, as well as in a strategic perspective [Turek 2014, p. 52]. The particular importance of costs arises from their methodical potential in the evaluation of the efficiency of enterprises.

In the process of searching for the evaluation of the efficiency of enterprises, it is possible to refer to the management of the costs of activities (activity-based management – ABM). An enterprise that is pursuing the achievement of the appropriate results reduces the demand for organizational resources that are reflected in the lower costs of activities. In practice, the realization of two activities is possible, which is defined as operational and strategic ABM. The operational aim of cost management is the achievement of results involving the increase in efficiency and reduction of costs. Hence, the operational assumptions should be identified with the necessity to achieve the required organizational level by means of engaging the minimum quantity of resources. Contrasting assumptions exist in the strategic cost management that is aimed at modifying the demand for activities, while increasing profitability with a constant level of effectiveness [Kaplan, Cooper 2000, pp. 175–176].

The problems of the optimization of costs are undertaken in three areas. In the first area, the innovative potential and technological level are considered in the context of reducing the costs of production. In the second area, the relations in the sphere of the quality of production and the optimization of activities in the sphere of costs are taken into consideration. The third area that was only distinguished in analysis between the 20th and 21st centuries concentrates on the dependency between the optimization of costs and the activities in the field of environmental protection [Jonek-Kowalska 2015, p. 34].

In cost management, it is necessary to adopt the methods of evaluating costs, including the costs of production with relation to a new product. In such a case, it is significant to make the choice of the appropriate methods that are adopted at the stage of the processes of designing. Making the cost evaluation at this stage creates the methodical basis for the identification of the costs of activities. It is subsequently possible to acquire information on the level of the global costs and their structure [Więcek 2016, p. 562].

The dynamics of the processes of materials management caused the distinction of the new trends in the field of cost management. These include the following [Łada 2014, p. 42]:

1. indication of the differentiated nature of the cost areas,
2. relatively stronger relations of cost information with other information,
3. progressing integration process between the cost accounting and the effects of activities,
4. adopting a pro-development orientation and pro-creation organization,
5. conducting analysis of cost information with reference to the inter-organizational levels.

Due to the key position of the client in an enterprise, we are dealing with the cost accounting of a client. Within the framework of this bill, the direct and indirect costs of customer service are registered. Analysis of the cost accounting of a client leads to the identification of the particular positions and facilitates the appropriate cost management [Bąk 2010, pp. 477–478]. By way of example, the cost accounting of activities illustrates the usefulness in terms of needs with regard to the evaluation of the relations with suppliers. It is suggested that two aspects are taken into account in the settlement-calculation process. In terms of one aspect, it is justifiable to refer to the hierarchization of activities, whereas in the second context there should be value that is created in the relations with suppliers. The notion of process is important, which accumulates the sequence of activities that are reflected in the cost accounting [Nita 2014, p. 113].

Likewise, social aspects have an impact on the changes in the area of the cost accounting of activities. Activities are created that may be defined as cost management and eco-effectiveness [Surowiec 2016, p. 59].

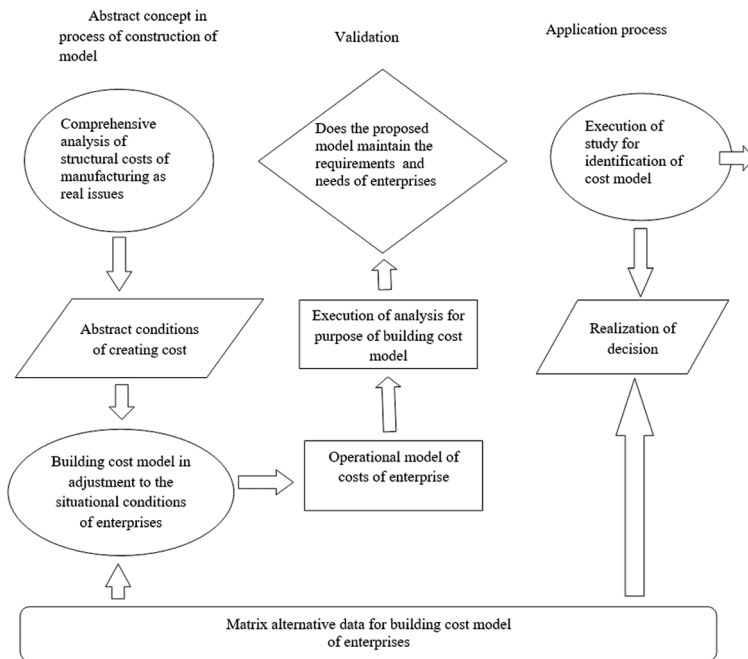
In the problematic areas of cost management, it is necessary to integrate the financial risk of enterprises. The intricacy of the issues of financial risk leads to the case whereby an enterprise usually considers two contrasting categories in terms of decision-making. These are the effectiveness of the enterprise and the risk involved in its achievement. We are usually dealing with two types of decision-making situations, one of which relates to the minimization of risk in terms of which process may have a negative impact on the profitability of the enterprise. The latter occurs when we maximize the profitability while simultaneously high risk. In subjecting the afore-mentioned relations to analysis, S. Wrzosek states by way of conclusion that "...if an enterprise may specify (with a subjective relation to risk) the appropriate level of combined risk, the stronger activity of any of the premises of risk should be compensated for by reducing the risk in another sphere and the reverse – the lower the risk in a given sphere facilitates (and even determines) a greater one in another" [Wrzosek 2009, pp. 457–458]. The authors of the herein research on the field of cost management formulated the thesis that "... the cost accounting may be a significant source of knowledge supporting the decision-making processes" [Kobza 2014, p. 37]. New

paradigms in the management of an enterprise lead to the fact whereby the problematic issues of costs are acknowledged to be a significant decision-making parameter.

Models of costs indecision-making processes of enterprises

For the purpose of building the model of the costs of an enterprise, it is necessary to prepare the specified decision-making areas that are characterized by varying parameters. The illustration on the diagram of the relational and parametric potential requires the specification of the data in a matrix form. The vector arrangement adopted for the particular equations creates the substantive basis for the building of the cost model of enterprises availing of resources in a justifiable sphere (fig. 2).

Figure 2. Cost decision making model



Source: on the basis Dilworth 1992, p. 76.

On the basis of the algorithm presented in the figure 2, progression in the process of building of the cost model of an enterprise is justifiable in order to indicate the decision-making tree.

The cost models in the form of decision-making trees present the evolution of the approximation and results of the adopted parameters. The ultimate decision is taken by the enterprise while guided by the cost accounting and the necessity of the optimization of the activities of the economic entity.

In the model deliberations relating to the cost accounting, it is justified to indicate the model of registering stocks that facilitate the detection and elimination of various types of processes of disruption in terms of stock management [Łęgowik-Świącik, Stępień 2014, p. 106]. Simultaneously, it is necessary to emphasize the parametric nature of the model of registering stocks that translates to the decision-making processes in enterprises.

The cost models are integrally connected with the decision-making processes of the materials management of enterprises. Simultaneously, the materials management in an enterprise has a measureable cost base.

Summary

The cost analysis of the aspects of materials management in enterprises conducted confirmed the importance of these problems. Identification of the areas of materials management is determined by the decision-making level, in which the costs are displayed as the basis of carrying out the choice of the appropriate methods of management. The methods of management are stipulated in the methods of management in the sphere of materials management by conducting their hierarchization on the basis of the empirical research results in enterprises. The conclusion of these deliberations therefore comes down to underlining the importance of costs in materials management. Analysis of the model of the sphere of the costs of the functioning of enterprises has become justified. In the models provided, there was an indication of a measureable decision-making base that determines the costs in enterprises, particularly the costs of materials management.

References

- Barcik A.** (2014), *Financial Restructuring Of The Company's Liability By Insolvency Proceedings*, "Organizacja i Zarządzanie, Kwartalnik Naukowy", Nr 2(26), Politechnika Śląska, Gliwice.
- Bąk M.** (2010), *Wyzwanie dla współczesnej rachunkowości – koszty klienta w przedsiębiorstwie: Uwarunkowanie wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, "Zeszyty Naukowe nr 634", Uniwersytet Szczeciński.

Bieniasz A., Gołaś Z. (2012), *Wpływ zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw*, "Gospodarka Magazynowa i Logistyka", nr 5.

Chluska J. (1997), *Problemy kosztów logistyki* [in:] *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AGH, Kraków.

Coyle J.J., Bardi E.J., Lagley C.L. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.

Dilworth J.B. (1992), *Operations Management. Design Planning and Control for Manufacturing and Services*, McGraw-Hill, New York.

Dyna W., Kaczmarek J. (1999), *Analiza kosztów jako element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa* [in:] *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie*, AGH, Kraków.

Jonek-Kowalska J. (2015), *Kluczowe kierunki optymalizacji kosztów w procesie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw górniczych*, "Przegląd Organizacji", nr 4.

Hurta H., Dunay A. (2013), *Trust as Social Capital in Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises* [in:] C.B. Illés, F. Bylok (ed.), *People Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations*, Ed. Göddölö.

Kaplan R.S., Cooper R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Kasperek M. (2013), *Koncepcja Lean Logistics – analiza stanu istniejącego*, "Gospodarka Materialowa i Logistyka", nr 5.

Kobza S. (2014), *Rachunek kosztów działań a zintegrowane zarządzanie* [in:] J. Chluska (ed.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Kowalewska M.D., Paliszkiewicz J. (2015), *Kapitał intelektualny w wymiarze makroekonomicznym – dotychczasowe osiągnięcia i kierunki przyszłych badań* [in:] H. Kościelniak, K. Łukasik (ed.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. T II*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Lysson K. (2002), *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa.

Łada M. (2014), *Nowe trendy w rachunku kosztów* [in:] J. Chluska, J. Rubik (ed.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Łęgowik-Świącik S., Stępień M. (2014), *Parametry przepływu wartości w procesach zarządzania zapasami* [in:] J. Chluska, S. Kowalska (ed.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty praktyczne*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Mesjasz-Lech A. (2011), *Wybrane problemy zastosowania metod statystycznych w analizie popytu w przedsiębiorstwie*, "Logistyka", z. 5.

Nita B. (2014), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w relacjach z dostawcami* [in:] J. Chluska, S. Kowalska (ed.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty praktyczne*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Sawicki K. (ed.) (1996), *Rachunek kosztów, T II*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Solecki B., Śliwka R. (2010), *Planowanie przepływów materiałowych i poziomów zapasów (cz 1)*, "Logistyka", z. 3.

Surowiec A. (2016), *Środowiskowa rachunkowość zarządcza w kontekście zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw* [in:] S. Kowalska, J. Rubik (ed.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Turek T. (2014), *Zarządzanie kosztami w obszarze kosztów zarządu i kosztów sprzedaży na przykładzie spółek giełdowych branży cukierniczej* [in:] J. Chluska, S. Kowalska (ed.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty praktyczne*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Więcek D. (2016), *Wariantowe podejście do szacowania kosztów elementów maszyn*, "Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", nr 89, Gliwice.

Wrzosek S. (2009), *O potrzebie kompleksowego ujęcia ryzyka finansowego przedsiębiorstwa*, "Zeszyty Naukowe Nr 577", Uniwersytet Szczeciński.

Zawada M., Tomski P., Kucęba R. (2015), *Smart grid and smart metering in terms of increasing efficiency of power management in the EU*, "Przegląd Organizacji", nr 5.

Michał Baran | Michal.baran@uj.edu.pl

Jagiellonian University in Krakow, Faculty of Management and Social Communication

ORCID ID: 0000-0002-8536-9987

Juan J. Jiménez Moreno | juan.jimenez@uclm.es

Universidad de Castilla – La Mancha, Facultad de Económicas y Empresariales

ORCID ID: 0000-0001-8508-3455

The Direction of Restructuring the System of Preparing Entrepreneurs for the Age of Information

Abstract: The development of modern civilization is increasingly based on the use of information resources. However, the related innovativeness of the economy depends on the preparation for such projects. In the discussion, the assumption was made that the shaping of appropriate entrepreneurial attitudes is of key importance in this respect. The group that has a special role to play are those who are studying in the field of economic studies. The article contains a comparison of the situation occurring in this area in Poland and in Spain, showing the direction of potential improvements.

Key words: innovation, entrepreneurship, information society, education system

Introduction

In today's free market economy, the entrepreneurial attitudes are the manifestation of one of the most desirable types of behaviour. In the context of the currently observed civilization challenges the individuals with higher educational background may prove to be those of particular value since they are highly competent in the specialization that they have at one time selected as the field of their studies. As a result, they potentially gain an advantage over other individuals in the society that in its development relies on multiplying the knowledge that is needed to reach optimum results in the ever more compound processes and in managing the reality characterized by the dynamically growing degree of complexity. It

is desired that the potential inherent in this category of human resources be released and exploited with the benefit to everybody. In this sense the entrepreneurial profile of the students is an important indicator of what in this field may be expected in close future. While knowing the shape of this profile, it is possible to discuss both the importance of potential and advantageous modification of this profile as well as to try to identify the opportunities and chances emerging therefrom. The study of so outlined problem makes up a valuable contribution to the process of diagnosing the strategic conditioning of social environment that is characteristic of economic units. This is so because the companies may adjust their job offer to the confirmed trends in such manner that facilitates their catching the most valuable employees. Likewise, the governmental administration should carefully observe the changes that come round in order to rationally shape the ongoing developments through taking the indispensable actions that get ahead of these developments. The authors take the position where students have not had the opportunity to participate in an entrepreneurship course, their creativity is not enough to launch their entrepreneurial initiatives. This assumption leads to the formulation of the following thesis: "in the case of the individuals who were not trained in entrepreneurship, their creativity would find some impediments in the contemporary environment to the process of disclosing by them their enterprising attitudes". This thesis, if confirmed, would indicate that it is reasonable to pay larger attention to the level of creativity as accompanied by basic knowledge about entrepreneurship also among those students who do not declare any wish to run their own economic activities.

Conditions that have a key impact on the implementation of entrepreneurial attitudes in the information society

The phenomena that shape the conditions for starting a business in the information society are complicated [Zieliński et al. 2010]. The key element affecting the potential value of modern business organization is its activity in the virtual space [Kiełtyka, Kućęba 2013]. Rich possibilities in this respect are available even for the smallest start-up enterprises [Smolağ 2015]. Without the ability to use ICT, it is impossible to create a business with the potential to achieve significant success [Kiełtyka, Smolağ 2015]. Information technology allows to create strategic innovations only if people with the appropriate entrepreneurial attitude participate in the whole process [Nogalski, Machel 2010]. In such a system, the accurate recognition of the market niche often gives an immediate opportunity for global success [Oczkowska 2013].

The development of the latest ICT technologies, progressing virtualization in all spheres of life are one of the most important phenomena in the modern world. It is this element of reality that becomes a catalyst for progress and a key factor in building

the competitive position of enterprises [Perechuda, Chomiak-Orsa 2015]. The changes we observe in this area have a far-reaching and lasting character [Okoń-Horodyńska et al. 2013]. This means that entrepreneurs must acquire new competences to adapt to current challenges in the environment [Czekaj, Jabłoński 2009]. ICT systems are becoming a natural working environment for the manager [Kucęba et al. 2010]. However, just reaching for such solutions changes the conditions of running a business [Kucęba et al. 2013]. We are therefore dealing with the effect of self-development: new opportunities open the way to creating new innovations based on ICT systems. For this reason, in the era of the information society, targeting entrepreneurs on projects based on the use of the latest information technologies, generates the most potential opportunities to achieve market success. Since the beginning of the 21st century this is the basic strategy of building a competitive advantage for a growing number of industries [Jelonek 2003]. The growing amount of data and the ways of their interpretation is the driving force of the ongoing race between rival entities. Progressive virtualization expands the space of the ongoing competitive struggle [Kiełtyka, Kobis 2013]. Technology has eliminated a number of existing barriers and set new ways of integrating with the environment in unprecedented configurations [Lisowska, Rotalewska 2012].

The dynamics of the growing complexity of ventures based on ICT is very high. This is the proof that we are dealing with a space that has not yet reached the stage of maturity. Where space expands, it's easy to find a place to start a business. The risk of collision with ventures carried out by other entities drops significantly. This is an argument for looking for a place to locate new projects in this area [Grudzewski, Hajduk 2008]. Persons studying in the field of business studies should understand how great a chance is the opportunity to start a business based on ICT [Bartkiewicz et al. 2009]. This highlights the role and importance of appropriate support for future entrepreneurs by the education system [Mikuła 2009]. It is all about limiting the feeling of uncertainty and showing the optimal way to deal with the existing environment, so as to increase the chances of success [Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek 2013].

In recent years the virtual world has become the natural space of the young generation. The obvious consequence of this fact in the case of the will to start a business activity should be the use of ICT technology as part of the projects launched. However, appropriate competences are necessary to manage this type of project [Chmielarz 2015]. The most basic level in this respect is knowledge about available opportunities and the ability to use standard tools [Kiełtyka, Kobis 2008]. However, the key to success is readiness to reach for more advanced forms of technological business support [Bratnicki et al. 2014]. It is now possible to reach even for the mechanisms of artificial intelligence [Flasiński 2014].

The wealth of available opportunities is enormous and constitutes a natural development space within the information society [Stabryła 2012].

Method

The questionnaire-based research in which 158 respondents participated (students of the Faculty of Management and Social Communication of the Jagiellonian University) was made within the scope that thematically exceeded the frame of the present study. The questions that were the basis of the present contribution made up a selected part of the entire questionnaire and constituted a detailed module thereof. The module was composed of the following particles:

1. *Have you received training in entrepreneurship in your studies? [Yes/No]*

This question was focused at identifying respondents who meet the criterion that distinguishes them from all other people completing the survey. The aim was to identify a group of people who have not participated in an entrepreneurship course so far.

2. *Do you consider yourself a CREATIVE person? [from 1 (not creative) to 10 (very creative)]*

This question checked the self-appreciation of the level of creativity of the given individual. This self-appreciation made up the comparative basis needed to juxtapose it with the answers given and collected when the remaining detailed problems, were inquired.

3. *Do you consider yourself an ENTERPRISING person? [from 1 (not enterprising) to 10 (very enterprising)]*

The self-appreciation in manifesting the talents in the field of entrepreneurship was an additional point of reference needed to make comparisons that made it possible to outline the profile of respondents.

4. *Have you ever had a business idea? [Yes/No]*

This question served for verifying the self-appreciation of the level of the given individual's entrepreneurship by comparing it with its specific manifestations.

5. *Do you consider FEASIBLE the possibility to create your own company or business? [from 1 (no) to 7 (yes)]*

This question was designed to check whether the potentially declared creativity manifests itself in the shape of ideas that prove to be feasible.

6. *Have you ever thought about the possibility of creating your own business or had your own business? [Yes/No]*

This question allowed to estimate the attitude of the one who was questionnaire-inquired toward the possibility of running his independent business.

7. *It is difficult to start a business due to the lack of financial support. [from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree)]*

8. *It is difficult to start a business because of the complexity of administrative procedures. [from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree)]*

9. *It is difficult to obtain sufficient information about creating a company. [from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree)]*

The above three questions allowed to verify the reality of estimations of actual facts as formulated by the one who was questionnaire-inquired (as viewed from the perspective of the objective facts that confirmed the existence of large number of companies that managed to cope with the problems listed in the questions).

10. *I want to work on innovative products or on services that alter the market. [from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree)]*

The last question was designed to examine the respondents' attitude to the very phenomenon of being innovative, creative (to the extent to which the respondent considers this phenomenon attractive).

The collected data were analysed from the viewpoint of statistics related to answers given by the respondents and the potential correlation between them.

Results

In the group on which the research relied there were found 51% of cases of the individuals who previously had no opportunity to participate in the courses of entrepreneurship (data relating to this group were analyzed in detail). Females made up 86% of that number while males represented 14%. Their age varied from 18 to 32 (the average age being 22,58 while 23 years was the value that was most frequent). In the question "Do you consider yourself a CREATIVE person?" the respondents estimated the creativity in the 1–10 scale respectively on the levels: 0% (1 point), 2.5% (2 points), 2.5% (3 points), 7.5% (4 points), 10% (5 points), 15% (6 points), 22.5% (7 points), 31.25% (8 points), 7.5% (9 points), 1.25% (10 points). The layout of answers given to the question "Do you consider yourself an ENTERPRISING person?" presented itself as follows: 0% (1 point), 2.5% (2 points), 5% (3 points), 10% (4 points), 17.5% (5 points), 17.5% (6 points), 25% (7 points), 13.75% (8 points), 7.5% (9 points), 1.25% (10 points). The fact that someone had at one time any ideas on business was declared by 46.25% of those inquired. While estimating the question: "Do you consider FEASIBLE the possibility to create your own company or business?", it was found on the 1–7 scale that 1.25% of respondents ticked off 1 point, 6.25% ticked off 2 points, 7.5% ticked off 3 points, 18.75% ticked off 4 points, 33.75% ticked off 5 points, 20% ticked off 6 points, 12.5% ticked off 7 points. The relation of denials and confirmations to the question: "Have you ever thought about the possibility of creating your own business or had your own business?" assumed the following shape:

13.75% (No), 86.25% (Yes). The concordance of the statement proclaiming that “It is difficult to start a business due to lack of financial support.” with the respondents’ own observations was estimated by those inquired estimated in the following way: 1.25% (1 point), 1.25% (2 points), 6.25% (3 points), 15% (4 points), 23.75% (5 points), 30% (6 points), 16.25% (7 points). The next statement that was subjected to the questionnaire-verification: “It is difficult to start a business because of the complexity of administrative procedures.” divided the respondents according to the following layout: 1.25% (1 point), 10% (2 points), 16.25% (3 points), 12.5% (4 points), 25% (5 points), 25% (6 points), 10% (7 points). The question on estimating the problem that was defined as “It is difficult to obtain sufficient information about creating a company.” resulted in the following division of those inquired: 6.25% (1 point), 18.75% (2 points), 25% (3 points), 21.25% (4 points), 17.5% (5 points), 10% (6 points), 1.25% (7 points). The last question: “I want to work on innovative products or on services that alter the market.” was answered according to the following layout: 0% (1 point), 7.5% (2 points), 12.5% (3 points), 20% (4 points), 25% (5 points), 22.5% (6 points), 12.5% (7 points).

Table 1. Table of correlation between questions from 2 to 10

Question	3	4	5	6	7	8	9	10
2	0.48	0.21	0.40	0.06	0.12	0.31	0.18	-0.20
3		0.06	0.44	0.06	0.19	0.22	0.04	-0.07
4			-0.02	0.30	-0.06	0.16	0.07	0.06
5				0.12	-0.03	0.14	0.01	-0.13
6					0.07	0.14	0.04	-0.18
7						0.21	0.20	-0.06
8							0.33	-0.08
9								-0.09

Source: own research.

While estimating the strength of the correlation on the basis of the Guilford’s scale, we find that most results indicate the inconspicuous or weak level of the strength of this correlation. The single values may be classified within the category of average correlation. The top level is detectable in case of the following pairs of questions: the second with the third (0.48), the third with the fifth (0.44), the second with the fifth (0.40). What seems also worth mentioning are the pairs: the eighth with the ninth (0.33), the second with the ninth (0.31), the fourth with the sixth (0.30). Generally speaking, however, the correlation between the questions remains on statistically low level.

Discussion and Conclusions

Previous research has shown that the limited availability of information on the investment potential of the ICT sector, weakens its attractiveness as a potential place of starting a business [Baran 2017]. However, many determinants influence the creation of an appropriate entrepreneurial attitude of potential candidates to set up new entities. In addition to personal qualities, it is necessary to know how to navigate efficiently in a complex environment, how to minimize risks, where to get funds, how to optimally use your resources. In the literature, collective discussions of models that help to understand the phenomena occurring here can be found [Baran et al. 2018]. In this context, creativity turns out to be an important but also an independent element.

Analyzing the collected data, it can be stated that the respondents assessed their own creativity as high. One third of respondents indicated the value of at least 7 points out of 10. Most indications concerned the value of 8 points. The distribution of responses was clearly shifted towards the highest values. As regards the ability to run a business, the respondents rated it high but a bit lower than the level of their own creativity. One third of the respondents chose at least 6 points out of 10. Most respondents were in favor of choosing 7 points.

It should be noted that less than half of the respondents had an idea for running a business. At the same time, the vast majority of the respondents highly assessed the feasibility of the idea to become an entrepreneur. However, such an assessment may be superficial on the part of those who do not have a specific business idea. On the other hand, almost 9 out of 10 people take into account the possibility of becoming an entrepreneur during their professional life. This shows a high level of optimism of the respondents because we are talking about a group of people without entrepreneurial training. The next questions, however, allow us to look at the problem from a different angle.

Lack of adequate financial support was considered by respondents to be the most important obstacle to starting a business. The assessments of the difficulty of overcoming bureaucratic barriers were more moderate and ambiguous. For most of the respondents, barriers to accessing information support when starting a business were relatively insignificant. This may indicate ignorance about what it is when becoming an entrepreneur comes into play. Bringing everything down mainly to the financial issue (Who will provide me with financing?), shows a high level of ignorance of the respondents. It can be assumed that the respondents did not think about the risk of running a business and the issue of efficiency and optimal use of available resources at all. Considering the lack of a specific business idea in the majority of respondents, this is quite obvious. In order to remedy this, it is necessary to provide knowledge about the entire complexity of running a business.

Although the high level of declared creativity does not translate into concretization of business ideas, a favorable perspective is determined by data describing the answers of the respondents to the last question. The vast majority of responses indicate a high level of interest in the activity in the sphere of producing innovative products and services, which corresponds to the challenges facing the modern information society.

In conclusion, it should be stated that creativity itself is not an element sufficient to reveal real entrepreneurial attitudes. Without a systemic support leading to the transfer of relevant knowledge, it is difficult to expect a growing number of actual decisions about starting a business. In the light of the modern economy high demand for people undertaking innovative projects implemented in very complex conditions of the environment, it is necessary to postulate a change in the approach toward the system of shaping future entrepreneurs to the age of information. At the end, the authors wish to express the hope that the presented considerations and described research results will be a valuable inspiration and a starting point for further discussion of the scientific community, leading to the development of solutions beneficial for potential future entrepreneurs as well as for the entire economy.

References

Baran M. (2017), *Dysfunkcjonalność przekazu informacji z otoczenia jako potencjalne ograniczenie tworzenia innowacyjnych start-upów w obszarze ICT*, "Przegląd Organizacji", 2, pp. 43–49.

Baran M., Jimenez Moreno J.J., Oliveras G. (2018), *Entrepreneurship Attitudes of Students in the Information Society Era with and without Entrepreneurship Training: Exploratory Study*, "Problemy Zarządzania", Vol. 16, No. 1(73), Part 2, pp. 170–180.

Bartkiewicz W., Bolek C., Grudzińska-Kuna A., Kaczorowska A., Matusiak B., Pamuła A., Zieliński J.S., Papińska-Kacperek J. (2009), *Spółeczeństwo informacyjne i społeczeństwo wiedzy* [in:] M. Urbaniak (ed.), *Rola nauk o zarządzaniu w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, pp. 9–22.

Bratnicki M., Olszak C.M., Kisielnicki J. (2014), *Zarys koncepcji komputerowego wspomagania twórczości organizacyjnej*, "Informatyka Ekonomiczna", No. 1(31), pp. 36–46.

Chmielarz W. (2015), *Information technology project management*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Czekaj J., Jabłoński M. (2009), *Postęp techniczno-organizacyjny a zmiany w strukturze kompetencji pracowniczych*, "Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 43 "Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji", pp. 365–373.

Flasiński M. (2016), *Introduction to artificial intelligence*, Springer International Publishing, Cham.

Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (2008), *Zarządzanie technologiami: zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.

Jelonek D. (2003), *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", R. 54, No. 3, Warszawa, pp. 26–38.

Kiełtyka L., Kobis P. (2013), *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw*, "Przegląd Organizacji", No. 4, pp. 13–19.

Kiełtyka L., Kobis P. (2008), *Wymiana informacji w małych przedsiębiorstwach z użyciem sieciowych technik multimedialnych* [in:] A. Bielawska (ed.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Mikrofirma 2008, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", No. 492 "Ekonomiczne Problemy Usług", No. 16, p. 45–51.

Kiełtyka L., Kucęba R. (2013), *Wartość współczesnych organizacji gospodarczych w wirtualnej przestrzeni zarządzania* [in:] A. Czech, A. Szplita (eds.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, pp. 125–135.

Kiełtyka L., Smoląg K. (2015), *Stopień wykorzystania wybranych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem* [in:] J. Kaczmarek, W. Szymła (eds.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, pp. 307–313.

Koźuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Vol. 14, „Społeczne problemy zarządzania projektami”, No. 11, Part 1, pp. 105–115.

Kucęba R., Jędrzejczyk W., Sroka M. (2010), *Menedżer wiedzy a systemy wspomagania decyzji* [in:] L. Kiełtyka (ed.), *Analiza i modelowanie procesów decyzyjnych menedżera z wykorzystaniem systemów rozmytych*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń, pp. 31–56.

Kucęba R., Pabian A., Bylok F., Zawada M. (2013), *Influence of IT on Changes in Contemporary Management*, "International Journal of Management & Computing Sciences (IJMCS)", Vol. 3, No. 1, pp. 79–90.

Lisowska R., Rotałewska M. (2012), *Technologie internetowe szansą na poprawę innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, "Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług", No. 92, Uniwersytet Szczeciński, pp. 185–200.

Mikuła B. (2009), *Uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach* [in:] K. Zimniewicz (ed.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, "Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu", No. 129, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, pp. 357–363.

Nogalski B., Machel W. (2010), *Innowacja strategiczna: mieszanina strategii i kultury* [in:] T. Fałencikowski (ed.), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami: uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Wydawnictwo CeDeWu, Gdańsk, pp. 175–181.

Oczkowska R. (2013), *Urodzeni globaliści jako nowoczesna koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstw*, "Przegląd Organizacji", No. 4, pp. 3–7.

Okoń-Horodyńska E., Wisła R., Sierotowicz T. (2013), *Leading Trends of the Information Society Technology Development*, "Transformation in Business & Economics", Vol. 12, No. 2B (29B), pp. 421–430.

Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2015), *Wiedza i informacja w akceleracji biznesu: monografia*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Smoląg K. (2015), *Charakterystyka wybranych systemów informatycznych w sektorze MSP* [in:] A. Pachura (ed.), *Strategie globalizacji w działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, pp. 117–128.

Stabryła A. (2012), *The opportunities for and constraints to organizational development in the information society*, Wyd. Myfiles.pl, Kraków.

Zieliński J.S., Grudzińska-Kuna A., Kaczorowska A., Matusiak B., Pamuła A., Papińska-Kacperek J., Bartkiewicz W., Bolek C. (2010), *Information and Knowledge Society* [in:] M. Urbaniak (ed.), *The Role of Management Sciences in the Knowledge-based Economy*, Łódź University Press, Łódź, pp. 9–29.

Katarzyna Żmija | zmijak@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-4119-8012

Przedsiębiorczość pozarolnicza w procesach dywersyfikacji gospodarstw rolnych w Polsce¹

Non-Agricultural Entrepreneurship in the Processes of Farm Diversification in Poland

Abstract: The paper presents the scale and nature of the phenomenon of diversification of agricultural holdings in Poland. Diversification of an agricultural holding mean running additional, non-agricultural activities directly related to the agricultural holding, using its resources or agricultural products. Based on CSO data from 2013 and 2016, it was stated, inter alia, that in the analyzed period the number and percentage of diversified farms increased. The frequency of occurrence of this phenomenon and the type of activity carried out depend on the specificity of the farm, i.e. both its physical size and economic strength.

Key words: farm diversification, rural entrepreneurship, agricultural holdings, non-rural economy

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość rozumiana być może jako umiejętność doboru i zaangażowania w działalność gospodarczą czynników wytwórczych w sposób, który zapewni efektywność gospodarowania w warunkach niepewności. Jest ona uznawana za jeden z czynników rozwojowych, przyczyniających się do wykorzystania możliwości lokalnej, regionalnej i krajowej gospodarki [Siuta-Tokarska 2013, ss. 91–106]. Jej rozwój jest szczególnie pożądany na obszarach

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

wiejskich z uwagi na problemy rozwojowe, którymi są one dotknięte. Przedsiębiorczość na wsi dotyczyć może sfery działalności rolniczej, jak i pozarolniczej, co wpisuje się w koncepcję wielofunkcyjnego rozwoju wsi. Zgodnie z tą koncepcją przyszłość obszarów wiejskich zależy od umiejętnego połączenia na tych obszarach działalności o charakterze rolniczym i pozarolniczym, umożliwiających powstawanie nowych miejsc pracy na wsi, zarówno w gospodarstwach rolnych, jak i w ich otoczeniu. W sferze działalności rolniczej nośnikiem cech oraz elementów działań charakterystycznych dla przedsiębiorczości są sami rolnicy. Wynika to ze specyfiki zawodu rolniczego, gospodarstwa rodzinnego i wiejskiej społeczności lokalnej. Przejawem przedsiębiorczości rolniczej jest wykazywanie przez rolników inicjatywy w poszukiwaniu sposobów umożliwiających rozwój prowadzonego przez nich gospodarstwa rolnego, np. poprzez różnicowanie struktury produkcji rolniczej czy nawiązywanie współpracy [Sikorska-Wolak, Krzyżanowska, ss. 46–49]. W wielu przypadkach, szczególnie gdy działalność rolnicza ma charakter rynkowy, dochody z niej stanowić mogą główne, a nawet jedyne źródło utrzymania gospodarstwa domowego rolnika.

Obok przedsiębiorczości rolniczej, która jest typowa dla zawodu rolniczego, na obszarach wiejskich występuje również przedsiębiorczość o charakterze pozarolniczym. Jednym z jej wyrazów jest poszukiwanie przez rolników i członków ich rodzin nowych, pozarolniczych źródeł dochodu dzięki poszerzeniu prowadzonej działalności rolniczej o nowe formy gospodarowania. Wśród wielu strategii, takich jak intensyfikacja i specjalizacja działalności rolniczej, dywersyfikacja dochodów dzięki działalności pozarolniczej prowadzonej w gospodarstwie rolnym lub poza nim stanowią ważne strategie adaptacyjne, pozwalające na poradzenie sobie z rosnącą presją rynkową [Weltina, Zasada, Franke i in. 2017, ss. 172–184; Żmija 2016, s. 155].

Teorie wyjaśniające motywy różnicowania dochodów rodzin rolniczych odnoszą się zazwyczaj do dwóch zasadniczych zagadnień: efektywności i ryzyka [McNamara&Weiss 2005, ss.37–48]. W dziedzinie ekonomii kategoria efektywności ma fundamentalne znaczenie. Jej istotą jest problem gospodarowania rzadkimi zasobami i optymalizacja ich wykorzystania dla potrzeb wytwarzania dóbr i usług. W odniesieniu do produkcji rolnej jej efektywność postrzegana może być przez pryzmat produktywności zastosowanych czynników wytwórczych lub jako dochodowość działalności rolniczej, uwzględniająca w rachunku również jej stronę kosztową [Czyżewski, Staniszewski 2016, ss. 7–21]. W kontekście efektywności można stwierdzić, iż do poszukiwania innych źródeł zarobkowania skłania rolników niższa niż w innych sektorach dochodowość działalności rolniczej lub, w przypadku działalności pozarolniczej powiązanej z gospodarstwem rolnym, możliwość uzyskania korzyści zakresu (*economies of scope*) [Lass, Findeis, Hallberg 1991, ss. 239–262; Fernandez-Cornejo, Gempesaw, Eltrich i in. 1992, ss. 329–342]. Wyjaśnienia odnoszące się do kwestii ryzyka wskazują na znaczenie ryzyka związanego z działalnością rolniczą jako

głównej stymulanty do podjęcia dodatkowej aktywności zarobkowej, co umożliwia uzyskanie bardziej stabilnego strumienia dochodów [Theuvsen 2013, ss. 162–174].

Istotną kwestią, którą należy podkreślić w kontekście dochodów nierolniczych jest fakt, iż o ile decyzja o podjęciu dodatkowej działalności wynika często z sytuacji w gospodarstwie rolnym, o tyle czynniki mające wpływ na dochody pozarolnicze mają charakter ogólnoeconomiczny, a nie specyficzny dla rolnictwa. Rozwój sektorów pozarolniczych na wsi uwarunkowany jest bowiem czynnikami egzogenicznymi i endogenicznymi, pozostającymi równocześnie pod silnym wpływem uwarunkowań regionalnych, a nawet lokalnych [Żmija 2017, ss. 111–120; Zając 2017, ss. 81–98; Lange, Piore, Siebert i in. 2013, ss. 136–144; Zasada, Piore 2015, ss. 82–93].

Te dwie sfery działalności – rolnicza i pozarolnicza, są ze sobą wzajemnie powiązane, stąd też dywersyfikacja skutkować może realizacją różnych ścieżek zmian w gospodarstwie rolnym. W przypadku słabych ekonomicznie gospodarstw bardzo często ich dalsze funkcjonowanie uzależnione jest od możliwości wsparcia działalności rolniczej przez działalność pozarolniczą. W skrajnych przypadkach może nastąpić jednak rezygnacja z działalności rolniczej na rzecz działalności pozarolniczej. Z drugiej strony dywersyfikacja może stanowić czynnik umożliwiający rozwój gospodarstwa rolnego dzięki możliwościom lub środkom uzyskanym w toku prowadzenia działalności pozarolniczej.

Cel, zakres i metodyka badań

Zjawisko łączenia pracy w rolnictwie z pracą pozarolniczą określane jest w literaturze krajowej i zagranicznej mianem wielozawodowości (*pluriactivity*) lub dywersyfikacji (*diversification*). Konceptualizacja tych pojęć jest różna, jednak dominuje podejście zgodne z którym wielozawodowość oznacza łączenie działalności rolniczej z nierolniczą, wykonywaną przez rolników lub członków ich gospodarstwa domowego. Dywersyfikacja odnoszona jest natomiast do gospodarstwa rolnego i oznacza rozszerzanie i różnicowanie działalności, a w konsekwencji – różnicowanie źródeł dochodu. Wiąże się ona z realokacją i zmianą sposobu wykorzystania zasobów gospodarstwa (tj. ziemi, pracy lub kapitału) i ukierunkowaniem ich na nowe, niekonwencjonalne przedsięwzięcia rolnicze (w zakresie produkcji roślinnej, zwierzęcej) lub na przedsięwzięcia nierolnicze. Wymaga ona zatem spełnienia dwóch warunków: (1) rozwijane przedsięwzięcie musi być zintegrowane z funkcjonującym gospodarstwem rolnym, (2) zasadniczym celem tej strategii musi być generowanie dodatkowego dochodu lub zwiększenie wartości gospodarstwa [Barbieri, Mahoney 2009, ss. 58–66; Błąd 2013, ss. 71–84; Stolarska 2013, ss. 386–391; Żmija 2016, ss. 419–425].

W Unii Europejskiej dla potrzeb statystycznych ujednolicono terminologię, zgodnie z którą przyjmuje się, że termin „*pluriactivity*” odnosić należy do rolnika, natomiast „*diversification*” do gospodarstwa rolnego. Za wielozawodowego uznać zatem można rolnika wykonującego

działalność inną niż praca w gospodarstwie w celach zarobkowych, tj. działalność (pracę) pozarolniczą lub rolniczą poza swoim gospodarstwem rolnym (w innym gospodarstwie rolnym lub przedsiębiorstwie) lub działalność pozarolniczą we własnym gospodarstwie, nie wykorzystującą jednak zasobów tego gospodarstwa. Dywersyfikacja natomiast związana jest z podejmowaniem innej niż produkcja rolnicza działalności zarobkowej, bezpośrednio związanej z gospodarstwem, tj. bazującej na zasobach gospodarstwa lub produktach w nim wytwarzanych. W publikacjach GUS termin „dywersyfikacja” utożsamiać należy z zarobkową działalnością inną niż rolnicza bezpośrednio związaną z gospodarstwem rolnym. Obejmuje ona „działalność produkcyjną lub usługową prowadzoną na własny rachunek w celu osiągnięcia zysku, która wykorzystuje zasoby gospodarstwa rolnego (siłę roboczą, teren, budynki, park maszynowy itp.) lub produkty rolne w nim powstałe (np. agroturystyka, przetwórstwo produktów rolnych). Nie wlicza się tu działalności innej niż rolnicza, jeżeli z zasobów gospodarstwa do jej prowadzenia wykorzystywana jest tylko i wyłącznie siła robocza” [GUS 2017, s. 17]. Zaznaczyć należy, iż dywersyfikacja może być efektem działalności podejmowanej przez innych niż rolnik członków jego gospodarstwa domowego i bezwzględnie obejmować musi wykorzystanie innych niż siła robocza zasobów gospodarstwa rolnego [European Commission 2008, ss. 5–45].

Celem artykułu jest zaprezentowanie skali i charakteru zjawiska dywersyfikacji gospodarstw rolnych w Polsce, utożsamianego z prowadzeniem, obok działalności rolniczej, również dodatkowej działalności pozarolniczej bezpośrednio związanej z gospodarstwem rolnym. Zastosowana metoda badawcza obejmuje analizę literatury oraz danych statystycznych. Wykorzystano dane Głównego Urzędu Statystycznego pochodzące z badania Struktury Gospodarstw Rolnych (Farm Structure Survey) przeprowadzonego w latach 2013 i 2016, dotyczące zjawiska dywersyfikacji w gospodarstwach indywidualnych w Polsce. Nierolniczą aktywność gospodarczą analizowano uwzględniając wielkość fizyczną i ekonomiczną gospodarstwa rolnego, jej rodzaj, a także znaczenie w przychodach gospodarstwa rolnego. W związku ze zmianą definicji gospodarstwa rolnego niemożliwe było dokonanie porównania danych dotyczących zjawiska dywersyfikacji gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2013 i 2016 z danymi lat poprzednich (2010, 2007, 2005).

Stan i tendencje zmian zjawiska dywersyfikacji gospodarstw rolnych – wyniki badań

Analizę stanu i zmian w zakresie liczby i charakterystyki gospodarstw rolnych podlegających dywersyfikacji rozpocząć należy od przedstawienia ogólnych tendencji w zakresie zmian liczby i struktury obszarowej gospodarstw rolnych w Polsce, gdyż one stanowią jeden z podstawowych czynników kształtujących poziom i strukturę tego zjawiska. Dane za lata 2013 i 2016 zawarte w tabeli 1 wskazują na kontynuację trendu w zakresie

zmniejszania się ogólnej liczby gospodarstw rolnych, przy równocześnie różnokierunkowych zmianach, które dokonywały się w poszczególnych grupach obszarowych gospodarstw. Zmiany obserwowane w poszczególnych grupach obszarowych zmierzały głównie w dwóch kierunkach: zmniejszenia liczby gospodarstw mniejszych obszarowo i wzrostu liczby gospodarstw największych, powyżej 50 ha użytków rolnych (UR). Warto jednak zaznaczyć, iż największą dynamikę spadku odnotowano w grupie gospodarstw najmniejszych, ale równocześnie najmniej licznych, tj. o powierzchni do 1 ha UR – ich liczba zmniejszyła się o ponad 1/3, natomiast wyjątek wśród gospodarstw mniejszych obszarowo stanowiły gospodarstwa o powierzchni powyżej 1 do 5 ha UR, których liczba nieznacznie zwiększyła się (o 0,6%).

Tabela 1. Gospodarstwa rolne ogółem i gospodarstwa zdywersyfikowane według grup obszarowych użytków rolnych

Wyszczególnienie	Gospodarstwa ogółem			Gospodarstwa zdywersyfikowane			Udział gospodarstw zdywersyfikowanych w ogólnej liczbie gospodarstw [%]	
	2013 rok	2016 rok	Dynamika [%]	2013 rok	2016 rok	Dynamika [%]	2013 rok	2016 rok
Gospodarstwa ogółem	1 425 386	1 406 575	98,7	36 342	40 312	110,9	2,5	2,9
do 5 ha	766 923	759 456	99,0	16 576	20 699	124,9	2,2	2,7
5–10 ha	315 002	309 658	98,3	7 927	7 683	96,9	2,5	2,5
10–20 ha	211 273	203 821	96,5	5 946	5 664	95,3	2,8	2,8
20–50 ha	102 882	101 570	98,7	3 829	4 013	104,8	3,7	4,0
50–100 ha	20 351	22 099	108,6	1 296	1 321	101,9	6,4	6,0
100 ha i więcej	8 955	9 971	111,3	768	932	121,4	8,6	9,3

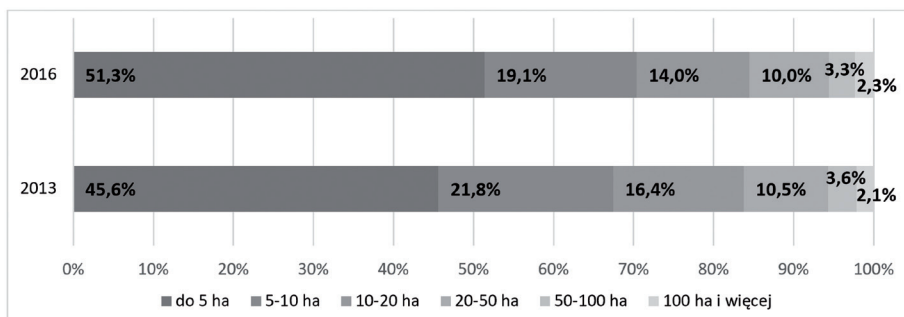
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS 2014, GUS 2017].

W 2013 roku zjawisko dywersyfikacji dotyczyło 36,3 tys. indywidualnych gospodarstw rolnych, podczas gdy w 2016 roku objętych już nią było 40,3 tys. gospodarstw. Liczba gospodarstw zdywersyfikowanych zwiększyła się zatem w tym okresie o blisko 11%. Równocześnie oznaczało to zwiększenie udziału gospodarstw zdywersyfikowanych w ogólnej liczbie gospodarstw z 2,5% do 2,9%. Analizując dane w przekroju grup obszarowych gospodarstw uznać należy, iż uruchamianie dodatkowej działalności pozarolniczej relatywnie częściej dokonywane jest w grupach gospodarstw większych obszarowo, powyżej 20 ha UR – udział gospodarstw zdywersyfikowanych w ogólnej liczbie gospodarstw danej klasy wielkości waha się dla nich w przedziale od 4,0 do 9,3%,

podczas gdy w grupach gospodarstw do 20 ha oscyluje w granicach 2,5% do 2,7%. Takie wnioski wynikają również z badań innych autorów, wskazujących, iż w małych gospodarstwach dodatkowym źródłem dochodów jest częściej praca poza własnym gospodarstwem, klasyfikowana jako wielozawodowość, a dywersyfikacja jest domeną gospodarstw większych obszarowo [por. Krakowiak-Bal 2010, ss. 89–95].

Analizując strukturę grupy gospodarstw zdywersyfikowanych stwierdzić należy, iż ilościowo dominują w niej gospodarstwa do 5 ha UR, których udział w latach 2013–2016 zwiększył się z 45,6% do ponad 51% (wykres 1). Łączny udział gospodarstw największych, powyżej 50 ha wynosił w tej grupie jedynie 5,6%, jednak, jak już wspomniano, oznacza to ich nadreprezentację w porównaniu z grupą gospodarstw ogółem. W 2016 roku średnia powierzchnia użytków rolnych gospodarstw zdywersyfikowanych była przeciętnie dwukrotnie większa niż dla ogółu gospodarstw i wyniosła 19,06 ha.

Wykres 1. Struktura gospodarstw zdywersyfikowanych według grup obszarowych użytków rolnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS 2014, GUS 2017].

Analizując dane zaprezentowane w tabeli 2, dotyczące gospodarstw zdywersyfikowanych w przekroju rodzaju prowadzonej działalności można zauważyć, że blisko połowa gospodarstw prowadzi działalność klasyfikowaną jako tzw. inne rodzaje działalności. Najczęściej występującą działalnością jest agroturystyka, którą w 2016 roku prowadziło 26,3% gospodarstw a następnie usługi rolnicze przy wykorzystaniu własnego sprzętu, świadczone przez prawie co dziesiąte gospodarstwo. Przetwórstwo produktów rolnych prowadziło niespełna 7% gospodarstw, natomiast pozostałe rodzaje działalności prowadzone były zdecydowanie rzadziej. Ogólny przyrost liczby gospodarstw zdywersyfikowanych w latach 2013–2016 wynikał przede wszystkim ze zwiększenia liczby gospodarstw prowadzących inne rodzaje działalności i agroturystykę, znaczący był natomiast ubytek gospodarstw zajmujących się rękodziełem, przetwarzaniem drewna, akwakulturą czy świadczeniem usług

rolniczych przy wykorzystaniu własnego sprzętu. Głębsza analiza danych za 2016 rok pozwala również stwierdzić, że mniejsze obszarowo gospodarstwa relatywnie częściej zajmują się agroturystyką i wytwarzaniem rękodzieła, świadczeniem usług zdrowotnych, socjalnych i edukacyjnych niż gospodarstwa większe obszarowo. Z kolei działalność usługowa w zakresie rolnictwa i poza sektorem rolnym, a także produkcja energii odnawialnej są relatywnie częściej domeną gospodarstw większych obszarowo.

Tabela 2. Gospodarstwa zdywersyfikowane według rodzajów działalności

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek	Liczba	Odsetek	Dynamika 2016/ /2013 [%]
	2013 rok		2016 rok		
Gospodarstwa ogółem, z tego gospodarstwa gdzie występuje*:	36 342	100,0	40 312	100,0	110,9
• agroturystyka	8 226	22,6	10 610	26,3	129,0
• rękodzieło	2 357	6,5	1 392	3,5	59,1
• przetwórstwo produktów rolnych	2 351	6,5	2 667	6,6	113,4
• produkcja energii odnawialnej	221	0,6	354	0,9	160,2
• przetwarzanie surowego drewna	1 750	4,8	1 137	2,8	65,0
• akwakultura	1 376	3,8	921	2,3	66,9
• rolnicze prace kontraktowe	4 252	11,7	3 795	9,4	89,3
• nierolnicze prace kontraktowe	1 750	4,8	1 453	3,6	83,0
• leśnictwo	1 066	2,9	1 156	2,9	108,4
• świadczenie usług zdrowotnych, socjalnych, edukacyjnych	b.d.	b.d.	1 099	2,7	b.d.
• inne działalności	16 316	44,9	17 922	44,5	109,8

* respondent uczestniczący w Badaniu Struktury Gospodarstw Rolnych może wskazać więcej niż jeden rodzaj działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS 2014, GUS 2017].

Analizując grupę gospodarstw zdywersyfikowanych można również uwzględnić ich siłę ekonomiczną. Do określenia wielkości ekonomicznej gospodarstwa rolnego wykorzystuje się zazwyczaj uproszczone kategorie. Od 2010 roku dla potrzeb klasyfikacji gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej stosowana jest wartość tzw. Standardowej Produkcji (ang. Standard Output – SO), wyrażonej w Euro². Dane zaprezentowane w tabeli

² Produkcję standardową (SO) uznać można za miernik potencjalnych możliwości wytwórczych. Określa ona możliwą wartość produkcji, którą rolnik może osiągnąć w danym regionie przy określonych zasobach produkcyjnych gospodarstwa.

3 wskazują, iż ponad 80% gospodarstw zdywersyfikowanych to gospodarstwa należące do najniższych klas ekonomicznych gospodarstw, tj. bardzo małe i małe pod względem siły ekonomicznej. Głębsza analiza danych za 2016 rok pozwala również na sformułowanie następujących wniosków:

- gospodarstwa bardzo małe pod względem ekonomicznym zdecydowanie najczęściej prowadzą agroturystykę (30,3% gospodarstw), odsetek gospodarstw zdywersyfikowanych jest jednak w tej klasie najniższy,
- w grupie gospodarstw małych pod względem ekonomicznym również dominują gospodarstwa agroturystyczne, a także zajmujące się przetwórstwem produktów rolnych,
- gospodarstwa średnie, duże i bardzo duże pod względem ekonomicznym najczęściej prowadzą działalność usługową w zakresie rolnictwa, a odsetek gospodarstw zdywersyfikowanych jest w tych klasach najwyższy.

Tabela 3. Gospodarstwa zdywersyfikowane według klas wielkości ekonomicznej

Gospodarstwa		2013		2016	
		Liczba	Odsetek	Liczba	Odsetek
Klasy wielkości ekonomicznej gospodarstw	bardzo małe ($SO < 8\ 000\text{€}$)	21 562	59,3	23 691	58,8
	małe ($8\ 000\text{€} \leq SO < 25\ 000\text{€}$)	8 329	22,9	9 654	23,9
	średnio małe ($25\ 000\text{€} \leq SO < 50\ 000\text{€}$)	3 063	8,4	2 969	7,4
	średnio duże ($50\ 000\text{€} \leq SO < 100\ 000\text{€}$)	1 896	5,2	2 116	5,2
	duże i bardzo duże ($SO \geq 100\ 000\text{€}$)	1 492	4,1	1 882	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS 2014, GUS 2017].

Dane dotyczące udziału przychodów pozarolniczych w ogólnej wartości przychodów gospodarstwa rolnego, zaprezentowane w tabeli 4, wskazują, iż dla ponad 40% gospodarstw rolnych przychody z działalności pozarolniczej nie stanowią więcej niż 10% ogólnej kwoty przychodów gospodarstwa, a jedynie dla niespełna co trzeciego gospodarstwa jest to główne źródło przychodów. W 2016 roku widoczny jest również spadek znaczenia działalności pozarolniczej w generowaniu przychodów gospodarstwa rolnego w porównaniu z 2013 rokiem. W przekroju grup obszarowych gospodarstw widoczne jest ponadto, iż działalność pozarolnicza stanowi główne źródło przychodów najczęściej w gospodarstwach do 5 ha, a dla gospodarstw większych obszarowo jest najczęściej źródłem uzupełniającym, którego udział nie przekracza 50%.

Tabela 4. Udział działalności pozarolniczej w ogólnej sprzedaży produkcji gospodarstwa rolnego

Gospodarstwa zdywersyfikowane, w których:		2013 rok		2016 rok	
		Liczba	Odsetek	Liczba	Odsetek
• udział przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług z działalności pozarolniczej w ogólnej sprzedaży produkcji gospodarstwa rolnego wynosił:	do 10%	15 334	42,2	18 394	45,6
	11 - 50%	9 783	26,9	10 370	25,7
	powyżej 50%	11 226	30,9	11 548	28,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS 2014, GUS 2017].

Dla zobrazowania skali dywersyfikacji pozarolniczej w gospodarstwach rolnych w porównaniu z liczbą wszystkich przedsiębiorstw pozarolniczych, prowadzonych przez rolników lub członków ich rodzin, posłużyć się można danymi odnoszącymi się do źródeł dochodów rodzin rolniczych. GUS wyodrębnia dwa rodzaje gospodarstw prowadzących równocześnie działalność rolniczą i pozarolniczą: (1) gospodarstwa prowadzące działalność inną niż rolnicza bezpośrednio związaną z gospodarstwem rolnym (są to analizowane w niniejszym artykule gospodarstwa zdywersyfikowane) oraz (2) gospodarstwa prowadzące działalność pozarolniczą nie związaną w żaden sposób z gospodarstwem rolnym (obejmujące przedsiębiorstwa, gdzie do prowadzenia działalności pozarolniczej wykorzystywane są wyłącznie zasoby siły roboczej gospodarstwa). O ile dane dotyczące gospodarstw zdywersyfikowanych są publikowane przez GUS odrębnie, dodatkowo uwzględniając różne przekroje klasyfikacyjne zaprezentowane wcześniej w opracowaniu, o tyle dane dotyczące gospodarstw z drugiej grupy dostępne są tylko łącznie z danymi gospodarstw grupy pierwszej w części poświęconej źródłom dochodów w gospodarstwach domowych rolników (łącznie gospodarstwa te występują jako gospodarstwa, w których wystąpiły dochody z działalności pozarolniczej). Opierając się na tych danych można jednak oszacować skalę działalności pozarolniczej stanowiącej dywersyfikację gospodarstwa rolnego w porównaniu z działalnościami pozarolniczymi niezwiązanymi z gospodarstwem rolnym (tabela 5).

Tabela 5. Charakterystyki liczbowe dotyczące gospodarstw domowych rolników, w których wystąpiły dochody z działalności pozarolniczej

Wyszczególnienie	2013 rok	2016 rok	Dynamika 2016/ /2013 [%]
Liczba gospodarstw, w których wystąpiły dochody z tytułu prowadzenia działalności pozarolniczej, z tego:	210 801	211 354	100,3
• do 1 ha	5 498	3 093	56,3
• powyżej 1 ha	210 801	211 354	100,3
Liczba gospodarstw zdywersyfikowanych, z tego:	36 342	40 312	110,9
• do 1 ha	728	841	115,5
• powyżej 1 ha	35 614	39 471	110,8
Liczba gospodarstw prowadzących działalność pozarolniczą niezwiązaną z gospodarstwem rolnym, z tego:	174 459	171 042	98,0
• do 1 ha	4 770	2 252	47,2
• powyżej 1 ha	175 187	171 883	98,1
Udział gospodarstw zdywersyfikowanych w ogólnej liczbie gospodarstw z działalnością pozarolniczą	17,2	19,1	
Udział gospodarstw prowadzących działalność pozarolniczą niezwiązaną z gospodarstwem rolnym w ogólnej liczbie gospodarstw z działalnością pozarolniczą	82,8	80,9	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS 2014, GUS 2017].

Dane liczbowe wskazują, iż udział gospodarstw zdywersyfikowanych w ogólnej liczbie gospodarstw posiadających działalność pozarolniczą jest raczej niewielki i nie przekracza 20%. Stwierdzić zatem należy, iż zdecydowana większość przedsięwzięć pozarolniczych w rodzinach rolniczych prowadzona jest jako przedsiębiorstwa nie posiadające żadnych powiązań z gospodarstwem rolnym. Zauważyć również należy, iż w 2016 roku w porównaniu z 2013 rokiem udział gospodarstw zdywersyfikowanych uległ zwiększeniu z 17,2% do 19,1%, zmniejszyła się natomiast liczba przedsiębiorstw nie związanych z gospodarstwem rolnym. Dane te nie muszą jednak automatycznie oznaczać, iż przedsiębiorstwa niezwiązane z gospodarstwami uległy likwidacji. Zauważyć należy, iż znaczące zmniejszenie liczby tych przedsiębiorstw dotyczyło podmiotów prowadzonych przez osoby związane z gospodarstwami o powierzchni do 1 ha. Statystyki dotyczące tej grupy gospodarstw wskazują natomiast jednoznacznie, iż liczba tych gospodarstw zmniejszyła się w analizowanym okresie aż o jedną trzecią, z czego wnioskować można, iż zmniejszenie liczby podmiotów niepowiązanych

z gospodarstwami mogło w dużej części wynikać z całkowitej likwidacji gospodarstwa rolnego i kontynuowania wyłącznie działalności pozarolniczej, co eliminowało te przedsiębiorstwa z prezentowanych statystyk.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych tendencji występujących w latach 2013–2016 w gospodarstwach rolnych w zakresie prowadzonej przez nie działalności pozarolniczej bezpośrednio związanej z gospodarstwem rolnym można stwierdzić, iż w analizowanym okresie wzrosła liczba i odsetek gospodarstw zdywersyfikowanych, co pozwoliło na zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów tych gospodarstw oraz ograniczenie ryzyka związanego z niepewnością dochodów pochodzących z działalności rolniczej. Dodatkowych źródeł dochodów poza rolnictwem poprzez uruchomienie działalności pozarolniczej, ale bazującej na zasobach lub produktach gospodarstwa poszukują różne gospodarstwa. Analiza danych wykazała, iż częstotliwość występowania pozarolniczej działalności bezpośrednio związanej z gospodarstwem rolnym uzależniona jest od wielkości gospodarstwa uwzględniając zarówno jego fizyczny rozmiar, jak i siłę ekonomiczną. Dywersyfikacja realizowana jest częściej w gospodarstwach największych obszaro-wo, charakteryzujących się dużą siłą ekonomiczną, w małych gospodarstwach, o gorszej sytuacji ekonomicznej dodatkowym źródłem dochodów jest częściej praca poza własnym gospodarstwem. Rozmiar fizyczny i ekonomiczny gospodarstwa wpływa również na rodzaj działalności pozarolniczej – mniejsze gospodarstwa preferują w tym zakresie działalność agroturystyczną lub produkcję rękodzieła z przeznaczeniem na sprzedaż. Większe natomiast – działalność usługową, przede wszystkim w sektorze rolnictwa lub produkcję energii odnawialnej, co wiąże się zapewne z lepszą jakością parku maszynowego i większą powierzchnią dostępną pod tego typu produkcję.

Jak wynika z danych statystycznych wśród ogółu gospodarstw domowych uzyskujących dochody z działalności pozarolniczej jedynie jedną piątą stanowiły gospodarstwa, które można określić mianem zdywersyfikowanych. Zdecydowana większość mieszkańców wsi rozwija działalność pozarolniczą w sposób nie związany z gospodarstwem rolnym. Dane dotyczące przychodów uzyskiwanych z działalności prowadzonych w gospodarstwie wskazują również na spadek znaczenia przychodów pozarolniczych w ogólnej kwocie przychodów gospodarstwa rolnego, chociaż nadal stanowią one istotne źródło przychodów dla ponad połowy gospodarstw do 5 ha UR.

Bibliografia

Barbieri C., Mahoney E. (2009), *Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers*, "Journal of Rural Studies", no. 25, pp. 58–66.

Błąd M. (2013), *Wielozawodowość w rodzinach rolniczych w Polsce. Stan i tendencje zmian w latach 2005–2010*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 2 (335), ss. 71–84.

Czyżewski A., Staniszewski J. (2016), *Zastosowanie regresji panelowej dla oceny produktywności i dochodowości w rolnictwie krajów Unii Europejskiej po 2005 roku*, Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, t. 103, z. 3, ss. 7–21.

European Commission, Directorate General for Agriculture and Rural Development (2008), *Other gainful activities: pluriactivity and farm diversification in EU-27*, Brussels, ss. 5–45.

GUS, *Charakterystyka gospodarstw rolnych 2013*, Warszawa 2014.

GUS, *Charakterystyka gospodarstw rolnych 2016*, Warszawa 2017.

Fernandez-Cornejo J., Gempesaw C. M., Eltrich G., Stefanou S.E. (1992), *Dynamic measures of scope and scale economies: an application to German agriculture*, "American Journal of Agricultural Economics", nr 74, ss. 329–342.

Krakowiak-Bal A. (2010), *Rozwój dodatkowej działalności gospodarczej w gospodarstwach rolnych w UE*, „Inżynieria Rolnicza”, nr 5(123), ss. 89–95.

Lange A., Piorr A., Siebert R. i in. (2013), *Spatial differentiation of farm diversification: how rural attractiveness and vicinity to cities determine farm households response to the CAP*, „Land Use Policy”, no. 31, pp. 136–144.

Lass D.A., Findeis J.L., Hallberg M.C. (1991), *Factors affecting the supply of off-farm labour: a review of empirical evidence* [in:] D.A. Lass, J.L. Findeis, M.C. Hallberg (red.) *Multiple job-holding among farm families*, Ames, IA: Iowa State University Press, pp. 239–262.

McNamara K. T., Weiss C. (2005), *Farm household income and on- and off-farm diversification*, "Journal of Agricultural and Applied Economics", no. 37 (1), pp. 37–48.

Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K. (2010), *Przedsiębiorczość w ujęciu teoretycznym i w praktyce* [w:] K. Krzyżanowska (red.), *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. Stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, ss. 39–58.

Siuta-Tokarska B. (2013), *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (156), ss. 91–106.

Stolarska A. (2013), *Dywersyfikacja głównych źródeł utrzymania ludności wiejskiej w Polsce w 2011 roku*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. XV, z. 4, ss. 386–391.

Theuvsen L. (2013), *Risks and Risk Management in Agriculture*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, „Problemy Rolnictwa Światowego”, nr 13(28), z. 4, ss. 162–174.

Weltina M., Zasada I., Franke C. i in. (2017), *Analysing behavioural differences of farm households: An example of income diversification strategies based on European farm survey data*, „Land Use Policy”, no. 62, ss. 172–184.

Zajac D. (2017), *Endogeniczne uwarunkowania rozwoju pozarolniczej działalności gospodarczej w gminach wiejskich Polski Wschodniej*, Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych, nr 2, ss. 81–98.

Zasada I., Piorr A. (2015), *The role of local framework conditions for the adoption of rural development policy: an example of diversification, tourism development and village renewal in Brandenburg, Germany*, „Ecological Indicators”, no. 59, ss. 82–93.

Żmija D. (2016), *Wpływ Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej na funkcjonowanie małych gospodarstw rolnych w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Żmija K. (2016), *Strategie różnicowania działalności gospodarczej przez rolników posiadających drobne gospodarstwa rolne*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. XVIII, z. 3, ss. 419–425.

Żmija K. (2017), *Microeconomic factors of the development of enterprises as perceived by rural entrepreneurs of the Małopolskie Province*, Acta Sci. Pol. Oeconomia, no. 16(1), ss. 111–120.

Jarosław Kaczmarek | kaczmarj@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-2554-814X

Profile makrostruktur sektora MŚP w ujęciu stopnia zagrożenia finansowego przedsiębiorstw¹

The Macrostructure Profiles of the SME Sector in Terms of the Financial Distress of Enterprises

Abstract: The purpose of comparative research in the paper is the level, directions of changes and structure of the financial distress of going concern and bankruptcy in small and medium enterprises in Poland in 2007–2017. The objects (sections of the Polish Classification of Activities) of analysed macrostructures, their classification and profiling were conducted. The research methodology is based on the multidimensional logit model for predicting the financial distress of corporate activities (originality), ranking and analysis of profiles on the basis of selected features of researched macrostructures. As a result of the research, it has been confirmed the features and profiles of researched macrostructures in terms of the degree of financial distress, rank positions and their variability. The effect of research is the verification of tree research hypotheses. The research was conducted into the total community of small and medium-sized enterprises (rarity). The dynamic approach was applied in comparative analyses of the financial distress (uniqueness).

Key words: financial distress, early warning system, SME sector

Wprowadzenie

Przedmiotem analizy w artykule jest identyfikacja i kwantyfikacja symptomów pogarszania się sytuacji finansowej przedsiębiorstw, kryzysu funkcjonowania. Warstwa empiryczna dociekań koncentruje się na ocenie stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

i upadłości przedsiębiorstw (dalej: stopnia zagrożenia). Podmiotowo badania obejmują sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (MŚP). Celem badań w warstwie empirycznej jest ocena porównawcza tych przedsiębiorstw w latach 2007–2017, a w niej:

- dokonanie pomiaru i ocena stopnia zagrożenia oraz kierunków i dynamiki jego zmian,
- określenie cech badanych makrostruktur pod względem przemieszczeń obiektów (sekcji PKD) oraz ich klasyfikacja,
- analiza porównawcza profili badanych makrostruktur.

Na potrzeby oceny stopnia zagrożenia wykorzystano zbudowany model logitowy, którego miara wyraża prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstwa (wyprzedzenie roczne). Porządkowanie i klasyfikację obiektów (sekcji PKD) przeprowadzono z wykorzystaniem rangowania i miary zmienności oraz wzorców normatywnych dla potrzeb oceny profili makrostruktur.

Wynik weryfikacji postawionych hipotez powiązanych z celami badawczymi zawarto w podsumowaniu. Dowodzonymi hipotezami, w ujęciu badanego stopnia zagrożenia, są:

H1. sektor MŚP charakteryzuje względna trwałość pod względem przemieszczeń sekcji PKD,

H2. profile makrostruktur małych i średnich przedsiębiorstw pod względem średniej pozycji rangowej sekcji PKD i jej zmienności są różne,

H3. niezgodność profili, opisana różnicą między wzorcem normatywnym dla makrostruktury przedsiębiorstw małych a średnich, wskazuje na korzystniejszą ocenę tych drugich.

Omówione w artykule wyniki badań stanowią wycinek analizy zbiorowości sektora instytucjonalnego przedsiębiorstw w Polsce, tworząc element składający się na cykl publikacji. Badaniu poddano pełną zbiorowość przedsiębiorstw niefinansowych objętych statystyką narodową² w latach 2007–2017. W artykule zaprezentowane zostały syntetyczne wnioski i ustalenia z badania populacji przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych sektora MŚP³, w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw oraz sekcje PKD (działy gospodarki narodowej).

² Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących od 10 osób, objęte sprawozdawczością statystyczną (F–01/–01 oraz F–02 i SP), zaliczone do działalności produkcyjnej, handlowej i usługowej. Na koniec II p. 2017 roku było to 46 300 podmiotów.

³ Do przedsiębiorstw niefinansowych sektora MŚP zaliczone zostały przedsiębiorstwa małe – liczba pracujących od 10 do 49 osób oraz przedsiębiorstwa średnie – liczba pracujących od 50 do 249 osób. Dla przedsiębiorstw mikro (do 9 pracujących) brak jest odpowiednich danych liczbowych w statystyce publicznej dla prowadzenia badań stopnia zagrożenia na całej ich populacji (badanie reprezentacyjne na podstawie 4% próbki losowej). Tłem dla prowadzonego wnioskowania były przedsiębiorstwa duże – liczba pracujących 250 i więcej osób. Na koniec II p. 2017 roku do małych i średnich przedsiębiorstw zaliczało się 42 954 podmioty, tj. 92,8% populacji przedsiębiorstw niefinansowych (produkcja, handel, usługi), z liczbą pracujących 2 125 tys. osób (41,7%) oraz przychodami ze sprzedaży 1 315 mln zł (39,4%).

Wczesne rozpoznawanie i symptomy stanów zagrożenia

Kryzys to wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa – to przełom między dwiema jakościowo różnymi fazami cyklu życia przedsiębiorstwa. Możliwe jest przy tym wyróżnienie podstawowych typów tego cyklu [Kharbanda, Stallworthy 1985, s. 19; Argenti 1976, s. 149] oraz jego faz [Greiner 1972, ss. 37–46].

Ekspozycja i podatność przedsiębiorstw na zagrożenia są zróżnicowane, co można ująć modelowo [Smart i in. 1978, ss. 46–48], a w polskich przedsiębiorstwach uznaje się je za szczególnie wysokie, ze względu na rozległe obszary niepewności strategicznej, ryzyko operacyjne oraz efekt „zarażania się” [Mączyńska 2011, ss. 12–34].

Właściwością kryzysu przedsiębiorstwa jest jego złożoność, wywoływanie przez splot wielu czynników, układających się w ciąg zdarzeń, z następstwem przyczynowo–skutkowym oraz wyraźną ścieżką eskalacji [Slatter, Lovett 2001, s. 46].

Symptomy kryzysu przedsiębiorstwa pojawiają się w wyniku jego przyczyn i tak jak one są zróżnicowane oraz tworzą pewien ich splot. Jako symptomy kryzysu przyjmuje się najczęściej niepowodzenia w obszarach i funkcjach przedsiębiorstwa, możliwych do kwantyfikacji w ujęciu jego kondycji finansowej [Kaczmarek 2014a, ss. 72–83].

Poza umiejętnością zwalczania kryzysów, ważna jest zdolność ich przewidywania [Quinn, Cameron 1983, ss. 33–51], co stanowi przesłankę tworzenia i wykorzystywania systemów wczesnego ostrzegania (SWO), diagnozujących objawy kryzysów, lecz niewłaściwie utożsamianych z prognozowaniem upadłości [Altman, Narayanan 1997, ss. 1–57; Platt, Platt 2002, ss. 184–199].

Jako metody kwantytatywne wykorzystywane w SWO wykorzystuje się te zaliczane do analizy dyskryminacyjnej oraz rachunku prawdopodobieństwa warunkowego (modele logitowe) [Zavgren 1983, ss. 1–38; Pociecha 2012, ss. 60–74]. Dla ich budowy kluczowe jest zdefiniowanie krytycznego stanu zagrożenia, a próby odejścia w tym względzie od upadłości *sensu stricto* (w sensie prawnym) nie powiodły się, ze względu na trudność kwantyfikacji upadłości w ujęciu ekonomicznym (*sensu largo*) [Kaczmarek 2014b, ss. 195–209].

Pomiar stopnia zagrożenia, badanie cech zbiorowości i jej klasyfikowanie

Krytyczna ocena dostępnych modeli predykcji zagrożenia wykazała konieczność⁴ opracowania nowych [Kaczmarek 2012a, ss. 91–102]. Zostały one estymowane na rozległej próbie [Fijorek i in. 2011], z zastosowaniem innowacyjnych metod i technik, a będąc modelami logitowymi, pozwalają na określenie prawdopodobieństwa wystąpienia stanu zagrożenia⁵.

Miara uzyskana z zastosowania modelu (stopień zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości – SZU) posiada dwie szczególne właściwości: (1) umożliwia analizę dynamiczną stopnia zagrożenia obiektów (elementów mikro, mezo i makrostruktur gospodarki), tj. siły, kierunku i natężenia zmian, (2) relatywizuje wynik tej analizy względem sytuacji zagrożenia stanem upadłości [Kaczmarek 2012b, ss. 91–102].

Estymowany model SZU dla przedsiębiorstw ogółem jest w postaci⁶:

$$SZU = \left(\frac{1}{1 + \exp \left[- \left(-0,70 - 0,42 \frac{W_1 - 1,89}{1,09} - 0,93 \frac{W_2 - 0,39}{0,31} + 0,65 \frac{W_3 - 0,47}{0,27} - 0,73 \frac{W_4 - 2,94}{13,46} \right) \right]} \right) \cdot 100\% \quad (1)$$

gdzie: W_1 – wskaźnik produktywności majątku, W_2 – wskaźnik samofinansowania, W_3 – wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego, W_4 – wskaźnik rentowności operacyjnej aktywów.

Do oceny intensywności zmian stopnia zagrożenia wykorzystano mapy ciepła. Badanie przemieszczeń obiektów przeprowadzono z wykorzystaniem metody rangowania⁷.

⁴ Podstawowymi mankamentami dostępnych modeli były: estymowanie ich w odległej perspektywie czasu, przed kryzysem 2008 roku, ograniczenia w stosowaniu do dynamicznego badania stopnia zagrożenia, niskie liczebności zbiorów uczących, słabość konstrukcyjna oraz wykorzystanie tradycyjnych metod i technik ich estymacji. Dla potrzeb badania całej populacji sektora instytucjonalnego przedsiębiorstw niefinansowych (ponad 52 tys. przedsiębiorstw) opracowano modele logitowe: dla przedsiębiorstw ogółem, produkcyjnych, handlowych i usługowych.

⁵ Rozwinięcie badań stanowi estymacja modeli skalowanych odsetkiem sądowych postępowań upadłościowych [Fijorek i in. 2015].

⁶ Model dla przedsiębiorstw ogółem charakteryzuje: czułość 82,4%, specyficzność 82,1%, AUC 0,894 (Area Under Curve ROC – Receiver Operating Characteristic). Zbiór uczący modelu liczył 2 362 przedsiębiorstwa oraz 47 240 obiektoobserwacji. Powyższe predysponuje model do prowadzenia badań empirycznych na dużych zbiorowościach przedsiębiorstw. Miara SZU przyjmuje wartości z przedziału (0,100%), przy czym wyższe jej wartości wskazują na wyższe prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia w perspektywie jednego roku.

⁷ W tym celu wartości miary SZU zastąpiono rangami typu regularnego. Wykorzystano metodę średniej rangi oraz przyjęto zasadę przypisania najniższej wartości rangi najwyższej wartości miary SZU.

W powiązaniu z miarą zmienności⁸ dokonano klasyfikacji obiektów⁹: wzorzec 1 – wysoka pozycja o znacznej jej zmienności, wzorzec 2 – wysoka i stabilna pozycja, wzorzec 3 – niska pozycja o znacznej jej zmienności, wzorzec 4 – niska i stabilna pozycja. Wzorce te oraz zmienne służące do ich wyodrębnienia zostały wykorzystane w analizie różnic między profilami badanych makrostruktur.

Stopień zagrożenia przedsiębiorstw w sektorze MŚP

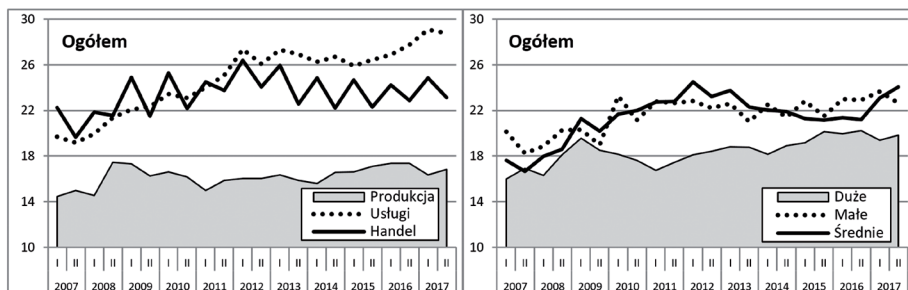
Jako tło dla szczegółowych analiz sektora MŚP, ogólna ocena stopnia zagrożenia przedsiębiorstw według rodzaju prowadzonej działalności jest pozytywną dla produkcji. Zarysowane są jego wzrosty w latach 2008–2009 oraz 2015–2016, ale jego poziomy są najniższe z obserwowanych. Handel po początkowych wzrostach cechuje średniookresowa stabilizacja, przy najwyższych obserwowanych wahaniach okresowych. Natomiast usługi wykazują długookresową tendencję wzrostu – intensywnego do 2012 i ponownie od 2016 roku. Wykazują one ponadto najwyższy stopień zagrożenia w ramach rodzajów działalności (średnie odchylenie +25,1%) (rysunek 1, panel lewy).

Z punktu widzenia klas wielkości przedsiębiorstw, funkcjonowanie przedsiębiorstw małych i średnich opisują niekorzystne wartości stopnia zagrożenia co do jego relatywnie najwyższego poziomu oraz silnego trendu wzrostowego do 2012 roku, odnowionego od 2016 roku. Zawsze dodatnie odchylenie od wartości dla przedsiębiorstw ogółem dotyczyło małych (średnio +9,4%), natomiast średnich w 20 na 22 badane podokresy półroczne (średnio +8,2%). Na tym tle uwidacznia się relatywnie korzystniejsza sytuacja przedsiębiorstw dużych (rysunek 1, panel prawy).

⁸ Jako miarę zmienności pozycji rangowej obiektów pod względem wartości SZU wykorzystano odchylenie standardowe.

⁹ Grupy rozgranicza średnia pozycja rangowa równa 7,0 i odchylenie standardowe równe 1,8.

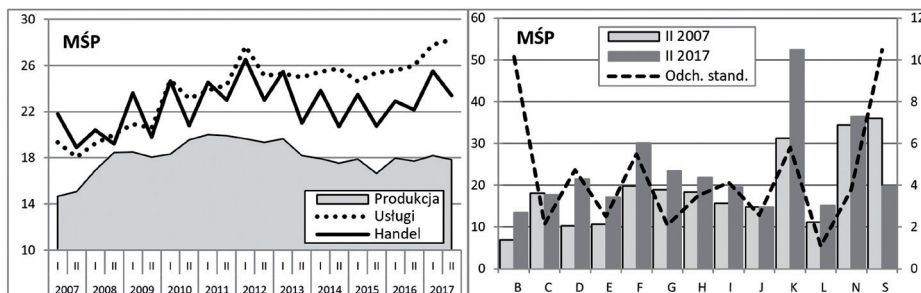
Rysunek 1. Stopień zagrożenia przedsiębiorstw według rodzaju działalności (panel lewy) oraz klas wielkości (panel prawy) w Polsce w latach 2007–2017 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych liczbowych: *Raport wniosków o upadłość*, Coface Warszawa, <http://www.coface.pl>, dostęp: 24.06.2018; *Monitor Sądowy i Gospodarczy*, Ministerstwo Sprawiedliwości, <http://www.imsig.pl>, dostęp: 21.06.2018; *System Gospodarka*, Pont Info Warszawa, <http://www.pontinfo.com.pl>, dostęp: 24.06.2018; *Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych*, GUS Warszawa, <http://stat.gov.pl/publikacje>, dostęp: 21.06.2018; *Podmioty gospodarki narodowej*, GUS Warszawa, <http://stat.gov.pl/publikacje>, dostęp: 21.06.2018.

W sektorze MŚP pozytywna ocena dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych – po wzroście do 2010 roku nastąpiła poprawa sytuacji, a od czterech lat względna stabilizacja. Handel charakteryzuje ponownie średniokresowy trend wzrostowy, z najwyższymi obserwowanymi wahaniami okresowymi. Natomiast usługi wykazują długookresową tendencję wzrostu zagrożenia (ponownie intensywnego od 2016 roku), z najwyższym jego poziomem w ramach rodzajów działalności (średnie odchylenie +11,0%) (rysunek 2, panel lewy).

Rysunek 2. Stopień zagrożenia przedsiębiorstw sektora MŚP według rodzajów działalności (panel lewy) oraz sekcji PKD (panel prawy) w Polsce w latach 2007–2017 (w %)



Uwagi: odchylenie standardowe – oś prawa.

Źródło: jak do rysunku 1.

Zróżnicowanie stopnia zagrożenia w sektorze MŚP w ramach sekcji PKD¹⁰ jest znaczne i zmienne w czasie. Rozbrat średnich odchyleń dla sekcji PKD względem wartości ogółem sektora MŚP mieścił się w przedziale od -40,4% do +64,4%, wykazując malejącą zmienność w latach 2007–2017. Największe zmiany stopnia zagrożenia odnotowano w tym czasie w pozostałej działalności usługowej oraz w górnictwie i wydobywaniu, natomiast najmniejsze w obsłudze rynku nieruchomości, przetwórstwie przemysłowym oraz w handlu hurtowym i detalicznym (rysunek 2, panel prawy).

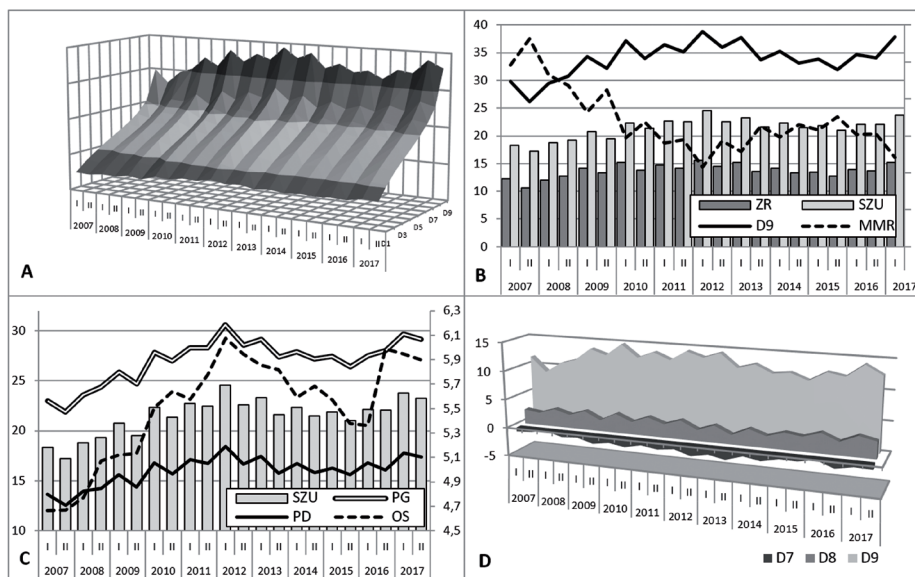
Obserwacja indywidualnych przedsiębiorstw sektora MŚP pozwala na prezentację podstawowych statystyk opisowych ich zbiorowości. Wartość średnia stopnia zagrożenia wykazała średnie okresowe tempo zmian (STZ) +1,2%, a dziewiątego decyla +0,9% – zgodność kierunku zmian wśród przedsiębiorstw o relatywnie najwyższym i przeciętnym zagrożeniu, natomiast zróżnicowanie ich intensywności (1,3-krotnie). Proporcja między wartością maksymalną a średnią malała o -1,1% (STZ), natomiast wzrastała wartość miary zróżnicowania (+0,7% STZ).

Rozkład decylowy wskazuje na relatywnie wysokie wartości decyla dziewiątego, które wpływają na wartości średniej zlokalizowanej wysoko, między decylem siódmym a ósmym. Dystrybuenta rozkładu dla dwóch okresów analogicznych (II p. 2007 r. oraz II p. 2017 r.) uległa zmianom *in plus*. Zwiększenie rozstępu międzydecylowego dotyczyło wszystkich decyli, a najwyższe D9–D8 (+30,8%).

Odchylenie standardowe wykazywało intensywny wzrost do 2012 i ponownie od 2016 roku. Jest ono bardzo silnie skorelowane z wartościami średniego stopnia zagrożenia (Pearson=0,92, p-value=0,000...<α=0,05) (rysunek 3).

¹⁰ B – Górnictwo i wydobywanie; C – Przetwórstwo przemysłowe; D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych; E – Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją; F – Budownictwo; G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle; H – Transport i gospodarka magazynowa; I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; J – Informacja i komunikacja; K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa; L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości; N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca; S – Pozostała działalność usługowa.

Rysunek 3. Statystyki opisowe stopnia zagrożenia przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce w latach 2007–2017 (w %)



Uwagi: A – szereg czasowy rozkładu decylowego; B – szereg czasowy wartości średniej, decyla dziewiątego, miary zróżnicowania ($ZR=(D9-D1)/2$) oraz relacji maksimum do wartości średniej (MMR – oś prawa); C – szereg czasowy wartości średniej, przedziału górnego ($PG=\text{średnia}+\text{odch. std.}$) i dolnego ($PD=\text{średnia}-\text{odch. std.}$) oraz odchylenia standardowego (oś prawa); D – szereg czasowy odchyłeń dodatnich decyli od wartości średniej.

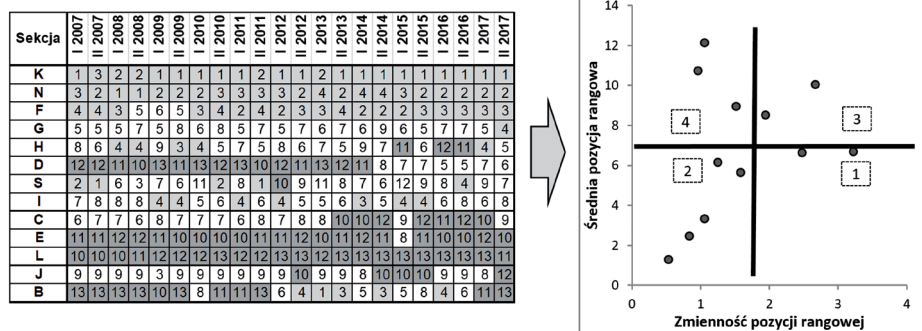
Źródło: jak do rysunku 1.

Pozycja, zmienność i klasyfikacja sekcji PKD sektora MŚP

Weryfikacja hipotezy H 1

Wynik analizy przestrzennej uwagę zwraca na niski stopień przemieszczeń sekcji PKD sektora MŚP – do 2012 r. odchylenie standardowe pozycji rangowych wyniosło 1,4, wobec 1,5 po 2012 r. Dominującym obszarem o podobnym wzorcu zagrożenia (średniej pozycji rangowej oraz jej zmienności), opisanym cechą najwyższej trwałości i wysokiego zagrożenia, jest obszar drugi (38,5% sekcji PKD). Zaliczanymi do niego sekcjami PKD są: działalność finansowa i ubezpieczeniowa, administrowanie i działalność wspierająca, budownictwo, działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi oraz handel hurtowy i detaliczny. Ujmując dane szerzej, wskazać można, iż 61,6% sekcji PKD charakteryzuje się wysoką stabilnością zajmowanych pozycji rangowych (wzorzec 2 i 4). Analizowana makrostruktura posiada zatem cechę względnej trwałości (rysunek 4).

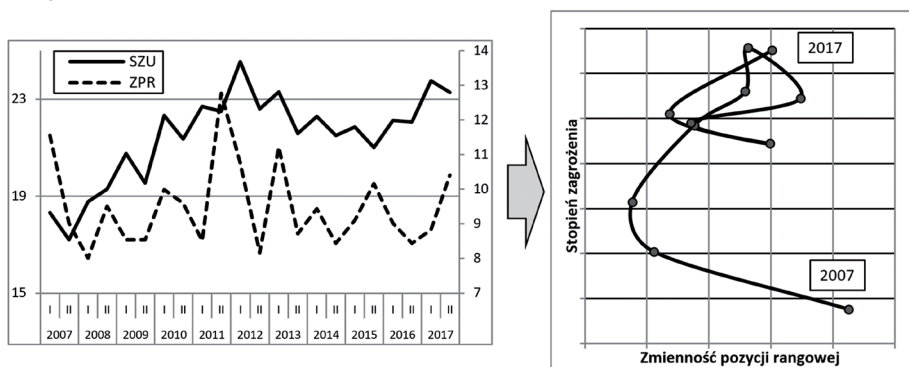
Rysunek 4. Sekcje PKD sektora MŚP w Polsce według średniej pozycji rangowej (panel lewy) oraz jej zmienności (panel prawy) w latach 2007–2017



Źródło: jak do rysunku 1.

Ocena przebiegu krzywej stopnia zagrożenia oraz zmienności pozycji rangowej sekcji PKD sektora MŚP ukazuje w latach 2012–2013 występowanie wyższych wartości równocześnie obu tych kategorii. Ostatnie obserwacje przynoszące ponowny wzrost zagrożenia nie wykazują jednak znacznych zmian w zakresie zmienności pozycji rangowej (brak potwierdzenia występowania prawidłowości). Droga punktu centralnego makrostruktury początkowo nie wykazywała licznych zwrotów, właściwych natomiast dla okresu po 2012 roku (rysunek 5).

Rysunek 5. Stopień zagrożenia (SZU) i stopień zmienności pozycji rangowej (ZPR) sekcji PKD sektora MŚP w Polsce w latach 2007–2017



Uwagi: ZPR – oś prawa.

Źródło: jak do rysunku 1.

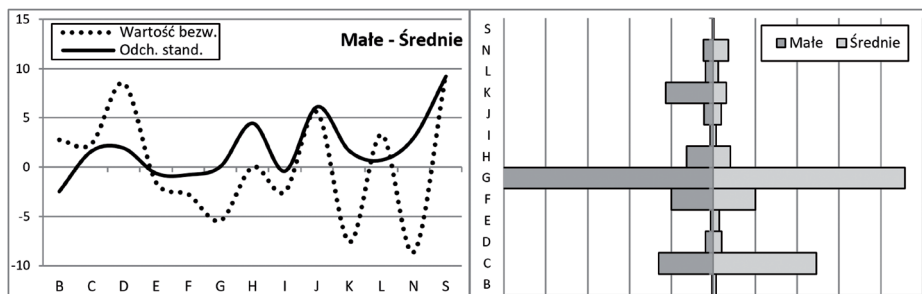
Profil makrostruktur klas przedsiębiorstw małych i średnich

Charakterystyki przebiegu krzywych stopnia zagrożenia sekcji PKD dla przedsiębiorstw małych i średnich są w większości odmienne. Dla działalności produkcyjnej współzależność ta jest najsilniejsza (Pearson=0,69, $p\text{-value}=0,000 \dots < \alpha=0,05$), dla handlu średnia (Pearson=0,54), a dla usług słaba (Pearson=0,31). Jest ona dodatnią, z wyjątkiem jednej sekcji PKD w działalności usługowej (działalność w zakresie administrowania i dz. wspierająca).

Różnica między średnimi poziomami stopnia zagrożenia dla przedsiębiorstw małych i średnich ogółem nie jest znaczna (+0,9%), przy znacznych jednak rozbratach w poszczególnych sekcjach PKD. Natomiast w klasie przedsiębiorstw małych zmienność (+42,9%) stopnia zagrożenia jest znacząco wyższa niż w średnich (rysunek 6, panel lewy).

W stopniu zagrożenia w przedsiębiorstwach małych i średnich sektora MŚP największy udział (ważony przychodami ze sprzedaży) posiadają te same sekcje PKD – handel hurtowy i detaliczny, przetwórstwo przemysłowe oraz budownictwo. Największa przewaga przedsiębiorstw małych uwidacznia się w działalności finansowej i ubezpieczeniowej (+8,3 p.p.), handlu hurtowym i detalicznym (+5,8 p.p.) oraz w transporcie i gospodarce magazynowej (+2,3 p.p.). Natomiast przedsiębiorstwa średnie wykazują znaczącą przewagę jedynie w przetwórstwie przemysłowym (+11,6 p.p.) (rysunek 6, panel prawy).

Rysunek 6. Różnica wartości bezwzględnych stopnia zagrożenia i jego zmienności (panel lewy) oraz udział sekcji PKD w stopniu zagrożenia (panel prawy) sektora MŚP w Polsce w latach 2007–2017



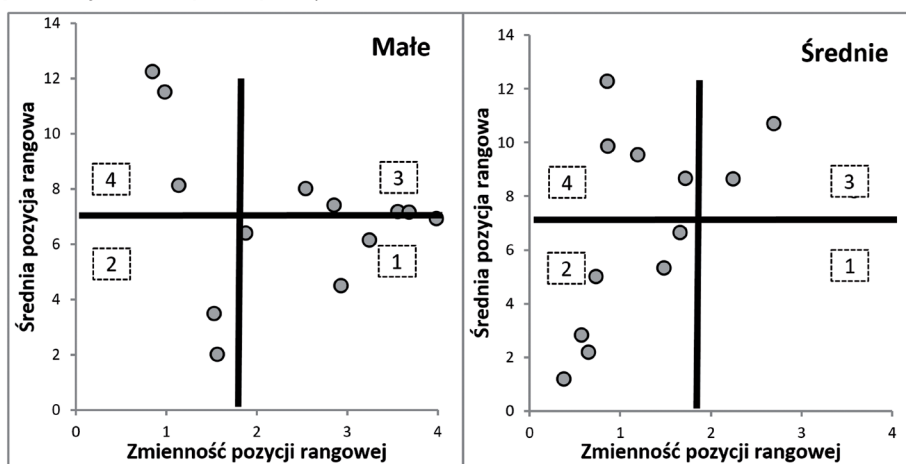
Źródło: jak do rysunku 1.

Weryfikacja hipotezy H 2

Po porównaniu zbiorowości sekcji PKD, makrostruktura małych przedsiębiorstw wykazuje niższą niż przeciętna koncentrację dla wzorca drugiego (15,4%), natomiast niewielką ponadprzeciętność dla wzorca pierwszego i trzeciego (po 30,8%). Natomiast makrostruktura średnich przedsiębiorstw wykazała wysoką ponadprzeciętną koncentrację dla

wzorca drugiego (46,1%), a w mniejszym stopniu dla wzorca czwartego (30,8%). Dodac należy, że żadna z sekcji PKD nie została zaliczona do wzorca pierwszego, a 76,9% sekcji PKD charakteryzuje niższa niż przeciętna zmienność pozycji rangowej. Wnioskiem jest posiadanie przez makrostrukturę średnich przedsiębiorstw profilu relatywnie wyższej trwałości względem makrostruktury małych przedsiębiorstw (rysunek 7).

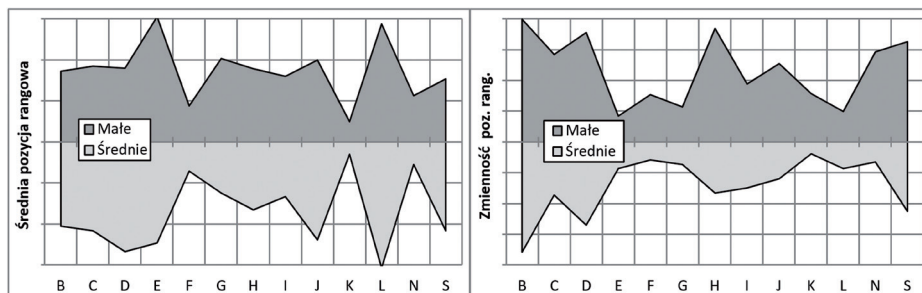
Rysunek 7. Sekcje PKD według średniej pozycji rangowej na podstawie stopnia zagrożenia oraz jej zmienności w klasie małych (panel lewy) i średnich przedsiębiorstw (panel prawy) w Polsce w latach 2007–2017



Źródło: jak do rysunku 1.

Po szczegółowej analizie profili obu makrostruktur pod względem średniej pozycji rangowej (względem SZU) dla każdego działu PKD w ujęciu klas wielkości przedsiębiorstw je tworzących, okazuje się, że nie są one podobne. Zwracają uwagę zdecydowanie wyższe wartości zmienności pozycji rangowej dla przedsiębiorstw małych aniżeli średnich (średnio o +71,4%), natomiast różnice w średniej pozycji rangowej są nieznaczne (+0,8% po stronie przedsiębiorstw średnich) (rysunek 8).

Rysunek 8. Profile sekcji PKD małych i średnich przedsiębiorstw pod względem średniej pozycji rangowej (panel lewy) i jej zmienności (panel prawy) w ujęciu stopnia zagrożenia w Polsce w latach 2007–2017



Źródło: jak do rysunku 1.

Dodatknie odchylenie między przedsiębiorstwami małymi a średnimi w ujęciu średniej pozycji rangowej dotyczyło 7 spośród 13 analizowanych sekcji PKD. W większości mieściło się ono w przedziale do 3 (6 sekcji PKD). Odchylenia ujemne odnotowano w przypadku 6 sekcji PKD (w większości do -3). Suma odchyleń dodatnich i ujemnych równa się 13, zatem w żadnym przypadku (sekcji PKD) profil przedsiębiorstw małych nie pokrył się z profilem przedsiębiorstw średnich.

Biorąc pod uwagę zmienność pozycji rangowej odchylenia dodatnie dotyczyły 12 sekcji PKD, natomiast ujemne tylko jednej. W większości mieściły się one w przedziale od +2 do -1. Również w przypadku tej miary nie doszło do pokrycia się profili.

Wyrażna przewaga liczby odchyleń dodatnich w zakresie zmienności pozycji rangowej wskazuje na makrostrukturę średnich przedsiębiorstw jako charakteryzującą się mniejszą zmiennością przemieszczeń obiektów (profil wyższej trwałości).

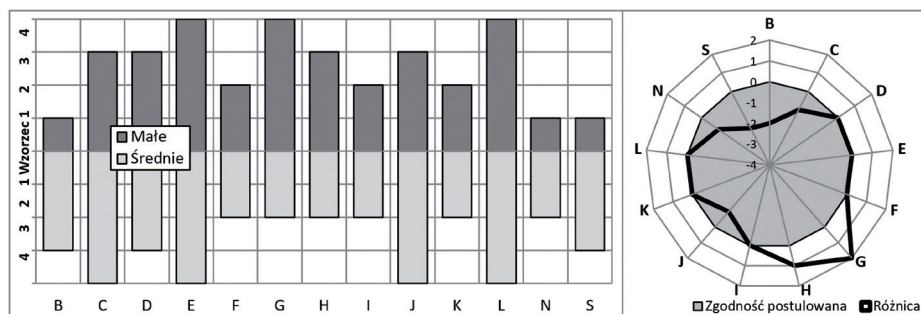
Weryfikacja hipotezy H 3

Wykorzystanie wzorców normatywnych dla sekcji PKD, wyróżnionych równocześnie w ujęciu średniej pozycji rangowej oraz jej zmienności (w ujęciu miary SZU), pozwala na porównanie zgodności profili analizowanych klas wielkości przedsiębiorstw. Zgodność ta wystąpiła tylko w sześciu sekcjach PKD, natomiast jej brak dotyczył siedmiu sekcji PKD (rysunek 9).

Niezgodność opisana różnicą między wzorcem dla przedsiębiorstw małych a średnich w 7 sekcjach PKD dotyczyła ujemnych różnic w pięciu przypadkach, a różnic dodatnich tylko w dwóch. Wśród pięciu ujemnych różnic wzorca żadna nie dotyczyła równocześnie obu miar – zatem wzorca 1 względem 4 oraz wzorca 2 względem 3. Wśród dwóch dodatnich różnic także żadna nie dotyczyła równocześnie obu miar. Zatem w przypadku różnic ujemnych i dodatnich, wszystkie dotyczyły zmiany tylko jednej z dwóch miar oceny.

Przewaga ujemnych różnic nad dodatnimi (5:2) między wzorcami w ujęciu klas wielkości przedsiębiorstw, wskazuje ostatecznie na korzystniejszą ocenę makrostruktury średnich przedsiębiorstw niż małych.

Rysunek 9. Profile sekcji PKD małych i średnich przedsiębiorstw pod względem wzorców normatywnych (panel lewy) oraz ich różnic (panel prawy) w ujęciu stopnia zagrożenia w Polsce w latach 2007–2017



Źródło: jak do rysunku 1.

Zakończenie

Jako kluczowe ustalenia przeprowadzonych badań stopnia zagrożenia należy wskazać pozytywną weryfikację szczegółowych hipotez, udowodnianych dla małych i średnich przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP w Polsce dla lat 2007–2017:

- H1.** sektor MŚP charakteryzuje względna trwałość pod względem przemieszczeń sekcji PKD,
- H2.** profile makrostruktur małych i średnich przedsiębiorstw pod względem średniej pozycji rangowej sekcji PKD i jej zmienności są różne,
- H3.** niezgodność profili, opisana różnicą między wzorcem normatywnym dla makrostruktury przedsiębiorstw małych a średnich, wskazuje na korzystniejszą ocenę tych drugich.

Uzupełniającymi wnioskami z przeprowadzonego badania makrostruktury przedsiębiorstw sektora MŚP są następujące:

- korzystna sytuacja w większym stopniu opisuje produkcję niż handel (wysoka zmienność) i usługi – w nich długookresowy trend wzrostowy i najwyższy stopień zagrożenia,
- kierunek zmian wśród przedsiębiorstw o relatywnie najwyższym i przeciętnym zagrożeniu jest zgodny, jednak ich intensywność jest odmienna,

- rozkład decylowy wskazuje na relatywnie wysokie wartości decyla dziewiątego, które wpływają na wartości średniej zlokalizowanej wysoko, między decylem siódmym a ósmym,
- odchylenie standardowe jest bardzo silnie skorelowane z wartościami średniego stopnia zagrożenia.

Artykuł przedstawia wyniki długoletnich badań pełnej zbiorowości przedsiębiorstw w Polsce objętych statystyką publiczną (dane zindywidualizowane) i stanowi element cyklu publikacji poświęconych ocenie stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw. Jako kierunki dalszych poszukiwań wskazać można ocenę rodzajowych makro i mezostruktur gospodarki oraz sektorów przedsiębiorstw ją tworzących.

Bibliografia

Altman E.I., Narayanan P. (1997), *An International Survey of Business Failure Classification Models*, „Financial Markets, Institutions and Instruments”, no. 6(2).

Argenti J. (1976), *Corporate Collapse. The Causes and Symptoms*, McGraw–Hill Book, London.

Fijorek K., Kaczmarek J., Kolegowicz K., Krzemiński P. (2015), *Ocena zagrożenia przedsiębiorstw upadłościami – koncepcja systemowa ISR*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.

Fijorek K., Kaczmarek J., Kolegowicz K., Krzemiński P. (2011), *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłościami – komponent mikroekonomiczny*, MSAP UEK, Kraków (maszynopis powielony).

Greiner L.E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, no. 7/8.

Kaczmarek J. (2012a), *Construction Elements of Bankruptcy Prediction Models in Multi-dimensional Early Warning Systems*, „Polish Journal of Management Studies”, no. 5.

Kaczmarek J. (2012b), *Mezostuktura gospodarki Polski w okresie transformacji. Uwarunkowania, procesy, efektywność*, Difin Press, Warszawa.

Kaczmarek J. (2014a), *Measurement of Creating Corporate Value for Shareholders – Development of Measurements and Improvement of Management Competence and Skills*, „Polish Journal of Management Studies”, no. 9.

Kaczmarek J. (2014b), *A Crisis and a Treat vs. the Financial Security Aspects of Going Concern*, „Economic Horizons”, no. 16.

Kharbanda O.P., Stallworthy E.A. (1985), *Corporate Failure. Prediction, Panacea and Prevention*, McGraw-Hill, London-New York.

Mączyńska E. (2011), *Upadłość przedsiębiorstw w kontekście ekonomii kryzysu* [w:] S. Morawska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, SGH, Warszawa.

Platt H.D., Platt M.B. (2002), *Predicting Corporate Financial Distress: Reflection on Choice-Based Sample Bias*, „Journal of Economics and Finance”, no. 26(2).

Pociecha J. (2012), *Model logitowy jako narzędzie prognozowania bankructwa – jego zalety i wady* [w:] A. Malawski, J. Tatar J., *Spotkania z królową nauk*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Quinn B., Cameron K. (1983), *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, no. 29(1).

Slatter S., Lovett D. (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa.

Smart C.F., Thompson W.A., Vertinsky I. (1978), *Diagnosing Corporate Effectiveness and Susceptibility to Crisis*, „Journal of Business Administration”, no. 9.

Zavgren C. (1983), *The Prediction of Corporate Failure: The State of the Art*, „Journal of Accounting Literature”, no. 2(1).

<http://www.coface.pl>, dostęp: 24.06.2018.

<http://www.imsig.pl>, dostęp: 21.06.2018.

<http://www.pontinfo.com.pl>, dostęp: 24.06.2018.

<http://stat.gov.pl/publikacje>, dostęp: 21.06.2018.

Sebastian Narojczyk | sebastian.narojczyk@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-7153-5326

Dariusz Nowak | dariusz.nowak@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-7448-6101

Źródła luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego

Identification of the Competency Gap in Industrial Processing Enterprises

Abstract: The article deals with the problem of competency gap. At the beginning, the essence of competencies of enterprises was discussed, and then the phenomenon of competency gap was characterized. In addition, the results of empirical research were presented, the subject of which was the identification of factors affecting the creation of a competence gap in industrial processing enterprises. It should be emphasized that have been demonstrated a number of barriers and problems, which include, most of all, the lack of adequate material and non-material resources, the economic situation and the administrative activity of the country. The theoretical part was based on the analysis of Polish and English bibliography and the empirical part on the basis of surveys which were carried out on a sample of 162 entities representing manufacturing companies.

Key words: Competence, source of competencies, competence gap, capabilities

Wprowadzenie

Podstawowym priorytetem współczesnego przedsiębiorstwa jest dążenie do uzyskania i utrzymania odpowiedniej przewagi konkurencyjnej, która jest pochodną najistotniejszych,

niepowtarzalnych i wyjątkowych jego cech. Chcąc jednak zapewnić sobie perspektywiczny rozwój, organizacja musi odpowiednio dbać o swoje wyróżniające atuty, zasoby czy umiejętności, zobligowana jest zatem do wdrożenia odpowiedniej koncepcji zarządzania. Spośród wielu dostępnych rozwiązań, szczególna uwaga powinna zostać poświęcona koncepcji kluczowych kompetencji. W praktyce podkreśla się bowiem, że jest to doskonałe i niezawodne narzędzie umożliwiające restrukturyzację, zmianę profilu działalności czy wchodzenie na nowe, dotychczas nieobsługiwane segmenty rynku. Z jednej strony kompetencje stanowią dynamiczną zdolność organizacji, która materializuje się w produkcie, jego szerokości i głębokości asortymentowej, podejściu do klienta, relacjach biznesowych, sposobie wytwarzania bądź świadczeniu usługi, z drugiej mogą być przyczyną niepowodzeń bądź zagrożeń, zwłaszcza w sytuacji traktowania ich jako stałego i niezmiennego atutu firmy. Szczególnie istotny jest drugi aspekt, niedostosowanie bowiem potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa do wymagań określonych w strategii rozwoju stanowi często źródło powstawania tzw. luki kompetencyjnej, czyli rozbieżności między oczekiwaniami stawianymi przez rynek, a możliwościami organizacji [Antosz 2018, s. 495]. Skutkiem wystąpienia luki kompetencyjnej jest brak możliwości implementacji wielu prorozwojowych rozwiązań, wdrażania innowacji, a w niektórych wypadkach nawet prawidłowego przeprowadzenia procesów naprawczych. Ponadto należy podkreślić, że w praktyce przedsiębiorstwa mają trudności z identyfikacją swoich braków czy niedoskonałości, co potęguje proces rozbieżności między oczekiwaniami a możliwościami.

Wychodząc z powyższych rozważań, za cel artykułu przyjęto identyfikację barier, problemów oraz zagrożeń, które są źródłem powstawania luki kompetencyjnej. W pierwszej części artykułu przedstawiony został zarys badań teoretycznych co do istoty kompetencji przedsiębiorstw oraz zjawiska luki kompetencyjnej, w drugiej skupiono się na interpretacji wyników badań empirycznych, przeprowadzonych na próbie 162 przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego, z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego.

Istota kompetencji przedsiębiorstw

Zarówno w dyskursie naukowym, jak i w praktyce gospodarczej panuje przekonanie, że kompetencje przedsiębiorstw zaliczane są do jednych z najważniejszych czynników determinujących sukces firmy [Sitko-Lutek 2008, s. 420]. Wskazuje się, że odgrywają istotną rolę w wielu obszarach działalności podmiotów lub organizacji, które – funkcjonując w obecnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu – muszą ustawicznie dążyć do poprawy własnej konkurencyjności. Kompetencje dotyczą bowiem większości aspektów współczesnego życia gospodarczego, poczynawszy od działań związanych z zaopatrzeniem,

produkcją czy dystrybucją, a kończąc na działalności marketingowej i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Należy podkreślić, że pojęcie kompetencji i ich rozwoju jest często analizowane z perspektywy zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia i kształtowania (pielegnowania) efektywnych mechanizmów, które nie tylko pomogą doskonaląc personel, ale również przewyższać konkurentów w procesie zaspokajania specyficznych potrzeb [Enginoğlu, Arian 2016, ss. 121–122]. W ramach tych mechanizmów można wskazać na ciągłe dążenie do pozyskiwania nowej wiedzy, nowych umiejętności i kwalifikacji, których źródłem mogą być zachowania i postępowania zarówno nabywców, dostawców, jak i innych interesariuszy w dynamicznym i skomplikowanym środowisku, jak również próby wdrażania postępowych, innowacyjnych, prekursorskich i zaawansowanych technologii, które oddziałują na przedsiębiorstwo wieloaspektowo [Awuah 2013, s. 574].

Szukając istoty kompetencji przedsiębiorstwa, warto wskazać, że są one często konceptualizowane jako nowy, odrębny rodzaj zasobów. Grupa Strategor [1995] podkreśla wręcz, że kompetencje to „zdolności” umożliwiające przedsiębiorstwu osiągnięcie doskonałości. Dzięki nim firma wyraźnie wyróżnia się na tle konkurentów, a umiejętne zarządzanie nimi jest niezbędne do osiągnięcia dobrych wyników.

Z perspektywy przedsiębiorstwa kompetencje można natomiast definiować jako umiejętność wykonywania określonych prac lepiej niż czynią to konkurenci, jest to zatem wszystko to, co przedsiębiorstwo rozwija, na czym się skupia i co wpływa na końcowe efekty [Cyrus, Moghaddam 2014]. Zdaniem Yang [2015, s. 174] należy je zawsze rozpatrywać łącznie z kluczowymi zdolnościami organizacji. Te pierwsze traktuje się jako efektywną integrację technologii, specjalistycznej wiedzy, umiejętności, techniki i doświadczenia, te drugie stanowią zdolność zarządzania pierwszymi i umiejętność rozwijania nowych produktów i rynków.

Bratnicki [2000, s. 13] pojęcie „zdolności” utożsamia ze szczególnymi cechami jednostek ludzkich, jednocześnie odnosząc „kompetencje” do poziomu całej organizacji. W jego opinii tak rozumiane kompetencje przedsiębiorstw mają za zadanie integrowanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do realizacji zadań. W takim przypadku można przyjąć, że kompetencje są w istocie zdolnościami osób (najczęściej zarządzających podmiotem), które mają wpływ na podejmowanie decyzji z zakresu pozyskiwania odpowiednich zasobów. Kompetencje przedsiębiorstw zatem to połączenie umiejętności oraz specjalistycznej wiedzy (w tym wiedzy ukrytej), które są w dyspozycji nie tylko poszczególnych jednostek, ale również całej organizacji. Należy jednak zaznaczyć, że kompetencje przedsiębiorstw mogą być traktowane z różnych ujęć. Według Sitko-Lutek [2007, s. 17] można rozpatrywać je z dwójakiej perspektywy:

- jako zasoby i umiejętności należące do przedsiębiorstwa, które umożliwiają prowadzenie systematycznej działalności,
- jako działania same w sobie, które przedsiębiorstwo uzyskuje poprzez tworzenie różnych zestawów zasobów.

W drugim ujęciu nacisk kładzie się na to, co przedsiębiorstwo w rzeczywistości robi, a nie, czym dysponuje, kompetencje wyróżniane są więc w efektach działań podejmowanych przez firmę. Należy jednak podkreślić, że uwzględnianie obu ujęć pozwala lepiej zrozumieć pojęcie kompetencji przedsiębiorstw.

Według Turnera i Crowforda [1993] kompetencje przedsiębiorstw należy przeciwstawiać kompetencjom indywidualnym. Indywidualne obejmują wiedzę, doświadczenie, zdolności i umiejętności poszczególnych osób, przedsiębiorstw odnoszą się natomiast do kombinacji umiejętności i wiedzy należącej do samej organizacji. Wiążą się one z procesami oraz systemami firmy oraz przyswajane są przez wszystkich jej pracowników. Zatem kompetencje przedsiębiorstwa służą przede wszystkim tworzeniu zestawu działań rutynowych, określających organizacyjny system przechowywania wiedzy oraz wprowadzania regularnych wzorców zachowań.

Zaprezentowany przekrój podejść definicyjnych pozwala w lepszym stopniu zrozumieć istotę i wieloaspektowość kompetencji przedsiębiorstw. Przedstawione koncepcje można rozpatrywać w aspekcie poznawczym, który obrazuje posiadane zasoby, umiejętności i wiedzę oraz w aspekcie czynnościowym, który przedstawia działania podejmowane przez przedsiębiorstwo. Warto dodać, że istotą wszystkich kompetencji przedsiębiorstw jest umiejętność ich trafnego definiowania przez kadrę zarządzającą. To oni są odpowiedzialni za wyodrębnienie tych, które mają największe znaczenie. Zatem kompetencje można definiować jako specyficzne umiejętności w rozmieszczaniu zasobów, technologii i wiedzy, jak również zdolność umożliwiającą osiąganie wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów.

Zjawisko luki kompetencyjnej

Wszelkie sytuacje, które mogą ograniczać potencjał kompetencyjny i przyczyniać się do powstawania barier lub negatywnych następstw mają istotny wpływ na funkcjonowanie, a w konsekwencji konkurencyjność przedsiębiorstwa. Przykładem takiego zjawiska jest luka kompetencyjna, która występuje w sytuacji, gdy wypracowane i zidentyfikowane kompetencje są niewystarczające i nie pozwalają na zrealizowanie zamierzonych celów o charakterze strategicznym.

Obecnie luka kompetencyjna jest stosunkowo powszechnym zjawiskiem. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się w uwarunkowaniach współczesnej gospodarki globalnej, która traktuje kompetencje jako atrybut, o ogromnym wpływie na bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Rozbieżność lub brak dostrzeżenia dysproporcji między oczekiwaniami a możliwościami powodują, że osiągnięcie sukcesu staje się niemożliwe.

W dyskursie naukowym podkreśla się, że pojęcie luki kompetencyjnej może być rozpatrywane z dwóch perspektyw [Baskiewicz, Ożóg 2017, s. 38; Sitko-Lutek 2007, s. 23]:

- pierwsza dotyczy niedoboru lub braku zasobów/umiejętności do realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa,
- druga wynika z różnicy między kompetencjami wymaganymi a rzeczywistymi.

Wśród szczególnych cech luki kompetencyjnej należy wskazać na jej ciągły i wielowymiarowy charakter, który z jednej strony uniemożliwia ograniczanie jej powstawania, z drugiej natomiast wymusza na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego doskonalenia. Omawiane zjawisko ma zatem charakter dynamiczny, przez co tylko odpowiednia analiza poziomu kompetencji, uwzględniająca ich aktywne wykorzystanie, pozwoli kompleksowo poznać przyczyny wystąpienia luki kompetencyjnej.

Gulski [2007, s. 87] określił, że do istotnych cech omawianego zjawiska należy zaliczyć:

- subiektywny charakter – kreowany głównie przez decydentów,
- niejednorodność – tzn. nie ma jednej luki, jest ich wiele i mogą pojawiać się lub znikać w zależności od punktu analizy przedsiębiorstwa,
- pochodzenie – ze względu na wzajemne oddziaływanie podmiotów na rynku luka może pojawić się zarówno ze strony przedsiębiorstwa, jak i otoczenia.

Analizując powyższe cechy można wskazać, że w praktyce przedsiębiorstwa funkcjonujące w obecnym, turbulentnym otoczeniu, wielokrotnie muszą konfrontować się z problemem luki kompetencyjnej. Do głównych sygnałów, które mogą potencjalnie wskazywać na istnienie omawianego zjawiska, należy zaliczyć m.in.: spadek sprzedaży, pogorszenie wskaźników ekonomiczno-finansowych, problemy z alokacją produktów na rynku, nietrafione decyzje strategiczne, zwiększanie dystansu wobec konkurencji oraz utratę rynków lub klientów [Markowski 2007, s. 163].

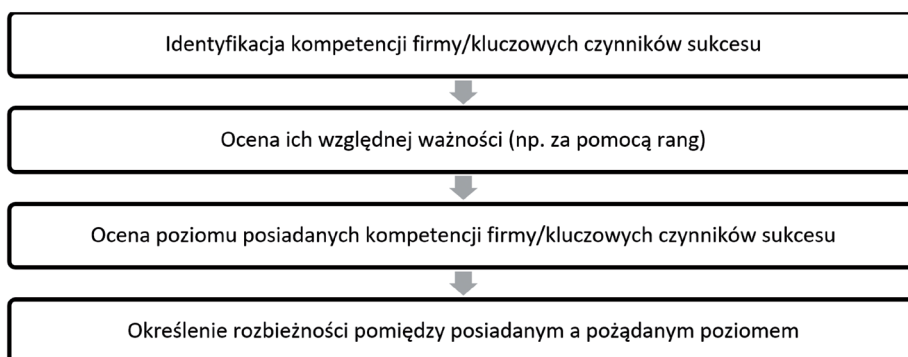
W przypadku wystąpienia powyższych symptomów, które ujawnią się w trakcie bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, można z reguły wskazać obszar, w którym odnotowano deficyt w posiadanych kompetencjach oraz podjąć działania, które pozwolą go wyeliminować. Jednak sprawna i szybka reakcja na pojawienie się luki kompetencyjnej jest możliwa tylko w sytuacji, gdy kadra kierownicza doszukuje się źródeł problemów wewnątrz firmy. Niestety zdarza się, że przedsiębiorcy za swoje niepowodzenia obwiniają wpływ otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa. Zatem to od kadry kierowniczej uzależniony jest sprawny proces identyfikacji luki kompetencyjnej oraz podjęcie odpowiednich działań, które pozwolą ją pokonać.

Podkreśla się, że w ujęciu rynkowym firmy nie powinny mieć dużych problemów z identyfikacją występującej w ich przedsiębiorstwach luki kompetencyjnej. Szczegółowa analiza pozwala bowiem pozyskać precyzyjne informacje na temat konkurentów, produktów, rynków, sieci sprzedaży, technologii itp. Kluczowy problem stanowi zatem

znajomość sposobów redukcji luki kompetencyjnej oraz wdrożenia skutecznego planu naprawczego.

W procesie badania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa istotne jest rozpoznanie przyczyn jej wystąpienia oraz wykonanie wyczerpującej charakterystyki zjawiska. Każda przyjęta metodyka badawcza musi uwzględniać także strukturalizację oraz wieloaspektowość zarówno kompetencji przedsiębiorstwa, jak i tworzących ich komponentów. Zatem proces identyfikacji luki kompetencyjnej powinien być zorientowany na rozpoznanie niedoboru zasobów, umiejętności i kompetencji. W tym celu Twarowski [2009, s. 41] skonstruował procedurę identyfikacji luki kompetencyjnej, którą można zobrazować za pomocą następującego schematu (rysunek 1).

Rysunek 1. Procedura identyfikacji luki kompetencyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Twarowski 2009, s. 41.

Autor dodał, że najprostszym sposobem badania luki kompetencyjnej jest najpierw identyfikacja, a następnie analiza oraz ocena niedoborów kompetencji w wyodrębnionych obszarach kompetencyjnych. Do określenia typowych sfer kompetencyjnych można wykorzystać podział zaproponowany przez Stankiewicza [2005, s. 118], który wyróżnia przestrzeń: operacyjną, informacyjną, badawczo-rozwojową, personalną, zarządzania jakością, zaopatrzeniową, dystrybucyjną, marketingową, finansową oraz organizacji i zarządzania. Należy jednak wskazać, że skupianie się na poszczególnych obszarach nie uwzględnia złożoności oraz wieloaspektowości poszczególnych kompetencji przedsiębiorstw.

Podsumowując, luka kompetencyjna stanowi podstawowe źródło ograniczające rozwój kompetencji przedsiębiorstw i należy ją definiować jako niedobór lub brak zasobów lub/i umiejętności powstający w wyniku różnic między kompetencjami wymaganymi a obecnie posiadanymi.

Identyfikacja luki kompetencyjnej

Luka kompetencyjna może stanowić istotną przeszkodę, która będzie wpływać na funkcjonowanie i proces restrukturyzacyjny przedsiębiorstwa. Wychodząc z powyższego założenia, istotnym celem badawczym stała się identyfikacja barier, problemów oraz zagrożeń, które są źródłem powstawania omawianego zjawiska.

Tabela 1. Charakterystyka próby badanej według różnych kryteriów

Lp.	Charakterystyka	Liczba wskazań N=162	Odsetek wskazań w %
Osoba udzielająca odpowiedzi			
1.	Właściciel	45	27,8
2.	Prezes/członek zarządu	15	9,3
3.	Dyrektor	13	8,0
4.	Manager	43	26,5
5.	Specjalista/oddelegowany pracownik	46	28,4
Wielkość przedsiębiorstwa			
1.	Duże	46	28,4
2.	Średnie	41	25,3
3.	Małe	75	46,3
Rok założenia			
	Do 1990	52	32,1
	1991–2000	65	40,1
	2001–2010	27	16,6
	Po 2010	18	11,1
Domena działalności			
	Produkcja	72	44,4
	Zaopatrzenie przemysłu	43	26,5
	Usługi produkcyjne	38	23,5
	Inne usługi – około-produkcyjne	9	0,6
Forma prawna			
	Przedsiębiorstwo osoby fizycznej	48	29,6
	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	75	43,6
	Spółka akcyjna	16	9,9
	Spółka cywilna	10	6,2
	Spółka jawna	6	3,7

Lp.	Charakterystyka	Liczba wskazań N=162	Odsetek wskazań w %
Forma prawna			
	Spółdzielnia	5	3,1
	Spółka komandytowa	2	1,2
Rodzaj obsługiwanego rynku			
1.	Rynek lokalny	18	11,1
2.	Rynek regionalny	12	7,4
3.	Rynek krajowy	28	17,3
4.	Rynek międzynarodowy	82	50,6
5.	Rynek globalny	22	13,6
Rodzaj stosowanej strategii bazowej			
1.	Strategia jakościowa (różnicowania)	92	56,8
2.	Strategia cenowa (przywództwa kosztowego)	47	29,0
3.	Strategia zróżnicowana	6	3,7
4.	Strategia niszy	7	4,3
5.	Strategia mieszana (średnia jakość za średnią cenę)	7	4,3
6.	Brak wyraźnej strategii	3	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Badania empiryczne dotyczące luki kompetencyjnej przeprowadzone zostały w okresie od listopada 2016 roku do stycznia 2017 roku. Kwestionariusz ankietowy został skierowany do przedsiębiorstw, które: prowadzą działalność produkcyjną lub produkcyjno-usługową, reprezentują jedną z sekcji przetwórstwa przemysłowego, są zlokalizowane w Polsce oraz prowadzą działalność gospodarczą od minimum trzech lat. Charakteryzowane były według różnych kryteriów, w tym: wielkości, domeny działalności, formy prawnej, okresu funkcjonowania, obsługiwanego rynku, dominującej strategii bazowej, lokalizacji itp. Wybrane parametry zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Ostatecznie w badaniu wzięły udział 162 podmioty gospodarcze. Należy zaznaczyć, że firmy te stanowią typowy przykład porterowskiego łańcucha wartości. Dzięki temu możliwa jest identyfikacja źródeł luki kompetencyjnej, która może wystąpić w każdym obszarze funkcjonowania, takim jak np. produkcja, badania i rozwój, zarządzanie, logistyka, usługi, dystrybucja itp.

Determinanty luki kompetencyjnej, które zostały przedstawione przedsiębiorcom do oceny, zidentyfikowano na podstawie wcześniejszych badań, krytycznej analizy literatury oraz opinii i uwag przedsiębiorców, wyrażonych na różnego rodzaju spotkaniach, seminariach i konferencjach. Zostały one podzielone na dwie zasadnicze grupy, tj.: luki kompetencyjne o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Ich szczegółowa prezentacja została przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Determinanty powstawania luki kompetencyjnej

Charakterystyka	
Wewnętrzne źródło luki kompetencyjnej	Zewnętrzne źródło luki kompetencyjnej
Brak zaplecza B+R (badania i rozwój)	Stan rynku/gospodarki
Brak środków finansowych	Koszt siły roboczej
Ograniczone zasoby materialne	Wysokie obciążenia podatkowe
Ograniczone zasoby niematerialne	Brak popytu na nowy produkt/usługę
Brak zrozumienia w przedsiębiorstwie potrzeby rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa	Utrata źródeł zaopatrzenia
Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa	Utrata wykwalifikowanej kadry
Brak odpowiednich partnerów biznesowych	Kosztochłonny proces restrukturyzacji produkcji
Brak doświadczenia w rozwijaniu kompetencji przedsiębiorstwa	Utrata pozycji konkurencyjnej
Bariery innowacyjne	Ryzyko skopiowania kompetencji przez konkurentów
Bariery technologiczne	Wzrost kosztów produkcji/usługi = ceny produktu/usługi
Brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry	Przegrzanie koniunktury
Uwarunkowania organizacyjno-prawne	Nasycenie rynku
Brak możliwości zwiększania poziomu produkcji	Wahania cyklu koniunkturalnego
Ryzyko nietrafionej inwestycji	Nieoczekiwana zmiana cen na rynkach
Duży koszt zwiększania zdolności produkcyjnych	Wzrost wymagań rynkowych
Nieefektywna komunikacja wewnętrzna	Trudność i złożoność nowych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

W trakcie badania przedsiębiorcy zostali poproszeni o określenie siły oddziaływania poszczególnych determinant na powstawanie luki kompetencyjnej, przy wykorzystaniu 5-cio stopniowej skali Likerta, przyjmując, że 1 oznaczało brak wpływu, 2 – niewielki wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ. Podejście takie pozwoliło stworzyć, na podstawie tzw. współczynnika istotności, będącego średnią arytmetyczną wszystkich ocen, ranking determinant luki kompetencyjnej. Należy jednak podkreślić, że niektóre z nich wykazują wysoki stopień współzależności, co oznacza, że powielają tę samą lub podobną informację. Ponadto różnice w poszczególnych współczynnikach istotności miały niewielki zakres, co przyczyniło się do trudności z prawidłową interpretacją.

Chcąc zatem uzyskać klarowny obraz determinant, które są odpowiedzialne za powstawanie luki kompetencyjnej, przeprowadzono badania pogłębione, przy wykorzystaniu procedury analizy czynnikowej. Umożliwia ona redukcję wielu determinant do kilku

najbardziej istotnych, które w wysokim stopniu opisują dane zjawisko. Analizę rozpoczęto od budowy macierzy korelacji. Pozwoliła ona zidentyfikować czynniki, które wykazywały średnią i dużą współzależność. Potwierdziły się zatem założenia o powielaniu informacji w poszczególnych zmiennych. Macierz korelacji była punktem wyjścia do stworzenia macierzy ładunków czynnikowych, która została poddana rotacji metodą Varimax. W jej wyniku, zgodnie z kryterium Kaisera [1960, ss. 141–151], wyselekcjonowano siedem czynników głównych, w których skomasowano znaczną część informacji opisującej badane zjawisko, przy czym należy pamiętać, że każdy kolejny czynnik tłumaczy je w coraz mniejszym stopniu. Znaczna część informacji zawarta jest w czynniku pierwszym, który posiada zarówno wysoką wartość własną (9.31), jak i tłumaczy w wysokim stopniu wariancję (29,8%). Kolejny czynnik objaśnia wariancję w 12,5%, a jego wartość własna wynosi 4. Ostatni wyselekcjonowany czynnik tłumaczy wariancję w zaledwie 3,48%, a jego wartość własna wynosi 1.11. Łącznie siedem wyselekcjonowanych czynników głównych wyjaśnia zjawisko w 64%, a ich wartość własna wynosi 20.47, co oznacza, że pozostałe zmienne mogą być pominięte, każda bowiem posiada znikomy i coraz mniejszy udział w rozpatrywanej kwestii. Należy podkreślić, że klasyfikując zmienne dotyczące poszczególnych czynników, posłużono się kryterium minimalnej wartości ładunku czynnikowego¹.

Tabela 3. Macierz ładunków czynnikowych po wykonaniu rotacji dla determinant wpływających na powstawania luki kompetencyjnej

Charakterystyka	Ładunki czynnikowe po surowej rotacji						
	Czynnik						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Brak środków finansowych	0,79	0,04	0,16	0,28	-0,02	0,00	-0,08
Ograniczone zasoby materialne	0,81	0,01	0,19	0,26	-0,02	-0,08	-0,05
Ograniczone zasoby niematerialne	0,73	-0,03	0,22	0,06	-0,07	0,11	0,16
Brak zrozumienia w przedsiębiorstwie potrzeby rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa	0,74	0,06	-0,04	-0,03	0,17	0,14	0,16
Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa	0,79	-0,04	0,04	0,01	0,09	0,12	0,04
Brak odpowiednich partnerów biznesowych	0,75	0,17	0,04	-0,03	0,17	-0,09	0,17
Brak doświadczenia w rozwijaniu kompetencji przedsiębiorstwa	0,78	0,11	0,05	-0,05	0,22	0,09	0,12

¹ Wartość ładunku czynnikowego musiała wynosić więcej niż 0,62, co oznaczało że zmienna istotnie wpływa na postać czynnika głównego.

Charakterystyka	Ładunki czynnikowe po surowej rotacji						
	Czynnik						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry	0,66	-0,06	0,17	-0,02	0,23	0,45	0,05
Koszt siły roboczej	0,28	0,09	0,69	-0,12	-0,01	-0,04	0,16
Wysokie obciążenia podatkowe	0,12	0,12	0,81	0,09	0,04	0,01	0,09
Ryzyko nietrafionej inwestycji	0,09	0,04	-0,04	0,77	0,18	0,16	0,21
Brak popytu na nowy produkt/usługę	0,13	0,12	0,10	0,76	0,03	0,07	0,15
Utrata wykwalifikowanej kadry	0,09	0,21	0,17	0,24	0,13	0,72	0,00
Utrata pozycji konkurencyjnej	0,00	0,14	0,17	0,16	0,12	0,06	0,75
Ryzyko skopiowania kompetencji przez konkurentów	0,10	0,20	0,12	0,14	0,12	-0,05	0,79
Wahania cyklu koniunkturalnego	0,01	0,64	0,03	0,01	0,03	0,24	0,30
Nieoczekiwana zmiana cen na rynkach	-0,04	0,66	0,12	0,18	0,06	0,16	0,39
Trudność i złożoność nowych technologii	0,22	0,02	0,00	0,19	0,67	0,10	0,26
Udział proc. wyjaśnienia wariancji	29,08	12,49	6,28	4,64	4,22	3,77	3,47
Skumulowany udział proc. wyjaśnienia wariancji	29,08	41,57	47,85	52,49	56,71	60,48	63,95
Wartość własna	9,30	4,00	2,01	1,50	1,36	1,21	1,10
Skumulowana wartość własna	9,30	13,30	15,31	16,81	18,16	19,37	20,47

Legenda: zastosowano analizę czynnikową z surową rotacją Varimax, w budowie megaczynników wykorzystano ładunki o wartości większej lub równej 0,64.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Analizując macierz ładunków czynnikowych, można stwierdzić, że pierwszy zidentyfikowany czynnik wykazuje wysoki stopień korelacji z ośmioma zmiennymi, tj.: ograniczonymi zasobami materialnymi (ładunek 0,81), brakiem środków finansowych (ładunek 0,79), brakiem zaangażowania najwyższego kierownictwa (ładunek 0,79), brakiem doświadczenia w rozwijaniu kompetencji przedsiębiorstwa (ładunek 0,78), brakiem odpowiednich partnerów biznesowych (ładunek 0,75), brakiem zrozumienia w przedsiębiorstwie potrzeby rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa (ładunek 0,74), ograniczonymi zasobami niematerialnymi (ładunek 0,73) oraz brakiem odpowiednio wykwalifikowanej kadry (ładunek 0,66). Został on określony jako zasobowy i wyjaśnia ponad 29% badanej wariancji zjawiska. Warto zwrócić uwagę, że składa się ze zmiennych, które mają wpływ na powstawanie luki o charakterze wewnętrznym. Obawy przed brakiem lub niedostatkami odpowiednich zasobów lub umiejętności uniemożliwiają rozwój i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Drugi megaczynn timer związany jest z koniunkturą gospodarczą i ma charakter zewnętrzny. Opisany jest przez dwie zmienne pierwotne, tj.: nieoczekiwaną zmianę cen na rynkach (ładunek 0,66) oraz wahani cyklu koniunkturalnego (ładunek 0,64). Podkreśla się, że w praktyce, bez względu na fazę cyklu koniunkturalnego, na który mają wpływ przyczyny egzogeniczne i endogeniczne, przedsiębiorstwa mają często problemy z dostosowaniem się do zmian zarówno w kryzysie, jak i podczas rozkwitu gospodarczego. Należy dodać, że ten czynnik główny tłumaczył 12,49% badanego problemu badawczego.

Kolejny, trzeci megaczynn timer został opisany jako administracyjny, ponieważ określony jest przez dwa czynn timer pierwotne: wysokie obciążenia podatkowe (ładunek 0,81) oraz koszt siły roboczej (ładunek 0,69). Przedsiębiorcy w Polsce podkreślają negatywny aspekt wpływu prawa podatkowego na prowadzenie działalności. Dodają, że ogranicza to możliwości rozwojowe wszystkich uczestników rynku, zmniejszając ich zasoby finansowe. W rezultacie firmy tracą płynność, która oddziałuje na ich konkurencyjność. Ponadto wysoki interwencjonizm państwa w zakresie np. minimalnego wynagrodzenia pracowników lub z góry określonej formy stosunku pracy, negatywnie wpływa na koszt siły roboczej, która jest istotna dla podmiotów gospodarczych. Czynn timer ten tłumaczył analizowany problem w 6,28%.

Czwarty megaczynn timer, wyjaśniający 4,64% problemu, opisany jest przez pryzmat ryzyka, bowiem pozostaje pod wpływem dwóch zmiennych pierwotnych o charakterze zewnętrznym. Szczególnie istotne jest ryzyko nietrafionej inwestycji (ładunek 0,77) oraz bezpośrednio z nim związany brak popytu na nowy produkt/usługę (ładunek 0,76). Warto wskazać, że głównym ryzykiem związanym z inwestycjami w sektorze przetwórstwa przemysłowego jest brak zainteresowania ze strony konsumentów nowymi produktami i usługami. Ponadto, w kontekście prowadzonych badań, czynn timer ten miał duży wpływ na powstawanie luki kompetencyjnej, ponieważ wszystkie ładunki przyjmują wartość powyżej 0,75.

Piąty megaczynn timer określono jako przystosowawczy, ponieważ reprezentowany jest przez jedną zmienną pierwotną: trudność i złożoność nowych technologii (ładunek 0,67). Wyjaśnia on jednocześnie 4,22% problemu. Wskazuje się, że postęp technologiczny jest obecnie tak dynamiczny, że przedsiębiorstwa, które nie są na bieżąco z trendami rynkowymi, mają często problem z wdrożeniem i wykorzystaniem potencjału nowych maszyn, urządzeń i programów. Ponadto istotnym utrudnieniem jest odpowiednie wyszkolenie pracowników, a następnie wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności w praktyce.

Z pierwszym megaczynn timerem łączy się szósty, który w niniejszej rozprawie wiąże się z ludźmi, czyli miękkim, wewnętrznym zasobem przedsiębiorstwa. Uwarunkowany jest utratą wykwalifikowanej kadry (ładunek 0,72) i opisuje blisko 4% wariancji zjawiska. Migracja kompetentnych pracowników do innych, często konkurencyjnych przedsiębiorstw jest istotnym problemem, z którym przedsiębiorstwa muszą się mierzyć. Wraz z niespodziewanym odejściem kadry, podmioty nieodwracalnie tracą dostęp do know-how.

W rezultacie ten rodzaj wiedzy czy umiejętności nie zostanie przetransferowany do kolejnego pracownika, co może stanowić źródło powstawania luki kompetencyjnej.

Ostatni megaczynn timer związany jest z prawdopodobieństwem skopiowania przez konkurentów danych kompetencji przedsiębiorstwa i ma charakter zewnętrzny. Określony jest przez dwie uzupełniające się zmienne pierwotne, tj.: ryzyko skopiowania kompetencji przez konkurentów (ładunek 0,79) oraz utratę pozycji konkurencyjnej (ładunek 0,75) i wyjaśnia blisko 3,5% omawianej kwestii. Nieodpowiednio chronione informacje, wzory, procedury i programy są narażone na to, że zostaną prędzej czy później skopiowane przez konkurencję. W rezultacie, jeżeli dana kompetencja jest dostępna i wykorzystana w innych przedsiębiorstwach, to traci na wartości, co w efekcie powoduje, że podmiot, od którego skopiowano element, traci wypracowaną pozycję konkurencyjną na rynku.

Zakończenie

Podsumowując, należy zaznaczyć, że kompetencje przedsiębiorstw są niezbędne w trakcie urzeczywistniania strategii i realizacji celów przedsiębiorstwa. Ponadto odgrywają istotną rolę w procesie restrukturyzacji firmy czy budowy jego pozycji konkurencyjnej. Istotnym zagrożeniem staje się zatem powstawanie tzw. luki kompetencyjnej, która jest wynikiem niedoboru zasobów, umiejętności oraz zdolności, a która utrudnia bądź uniemożliwia efektywne funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Kluczowe zatem wydaje się zidentyfikowanie czynników, które mają największy wpływ na jej wystąpienie. Wnikliwa analiza podmiotu badawczego pozwoliła stwierdzić, że w przedsiębiorstwach przemysłowych luka kompetencyjna jest wynikiem braku odpowiednich zasobów, koniunktury gospodarczej, biurokracji, ryzyka związanego z prowadzonym biznesem, adaptacji do nowych warunków, nieodpowiedniej siły roboczej oraz niedostatecznej ochrony własności. Z powyżej wymienionych aspektów szczególnie istotny związany jest z brakiem odpowiednich zasobów materialnych i niematerialnych. Niemniej warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że determinanty, które wynikają z otoczenia rynkowego i gospodarczego, również istotnie wpływają na zjawisko luki kompetencyjnej. Koniecznym zatem wydaje się prowadzenie dalszych, pogłębionych badań z zakresu źródła powstawania luki kompetencyjnej.

Bibliografia

Antosz K. (2018), *Maintenance – identification and analysis of the competency gap*, „Eksploracja i Niezawodność – Maintenance and Reliability”, nr (3), ss. 484–494.

Awuah G.B. (2013), *A firm's competence development through its network of exchange relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, z. 16, nr. 7, s. 574.

Baskiewicz N., Ożóg T. (2017), *Eliminacja luk kompetencyjnych jako podstawa kształtowania zespołów w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska”, z. 114.

Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Cyrus K.M., Moghaddam, M.R. (2014), *Core competence – a new model (online)*, „Savelibrary”, www.savelibrary.com/file/core-competency-a-new-model, dostęp: 7.03.2018.

Enginoğlu D., Arıkan C.L. (2016), *A Literature Review on Core Competencies*, „International Journal of Management”, z. 7, nr. 3, ss. 120–127.

Gulski B. (2007), *Luka kompetencyjna a równowaga organizacyjna* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji: luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 13–23.

Kaiser H.F. (1960), *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*, „Educational and Psychological Measurement”, nr 1, ss. 141–151.

Markowski B. (2007), *Metody i sposoby identyfikowania luki kompetencyjnej* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji: luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 158–172.

Sitko-Lutek A. (2008), *Istota i cechy kompetencji organizacji* [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, ss. 417–424.

Sitko-Lutek A., Łoboda M. (2007), *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji* [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji: luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 13–23.

Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. 2 zm., TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

Strategor (1995), *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.

Turner D., Crawford M. (1993), *Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence*, University of New South Wales.

Twarowski B. (2009), *Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstwa* [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, ss. 32–57.

Yang C.C. (2015), *The integrated model of core competence and core capability*, „Total Quality Management & Business Excellence”, nr 1–2, ss. 173–189.

Zbigniew Makiela | zbigniew.makiela@uj.edu.pl

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania,

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński

ORCID ID: 0000-0002-7853-485X

Magdalena M. Stuss | magdalena.stuss@uj.edu.pl

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania,

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński

ORCID ID: 0000-0001-9911-649X

Wycena kapitału ludzkiego jako narzędzie wspomagające współczesne działania HR

Human Capital Valuation as an Instrument to Support Contemporary HR Activities

Abstract: The article has presented the development of the human capital concept in the processes of human resources management. It also has included a proposition the human capital valuation. The article has presented the development of the human capital concept in the processes of human resources management. It also has included a proposition the human capital valuation. The aim of the article was to present the author's research tool for the valuation of human capital. It allows in a universal manner and based on external sources to value human capital in the analyzed entity, especially in companies listed on the Warsaw Stock Exchange.

The conducted research allowed not only to verify the correctness of the tool, but also to answer the question to what extent to use the concept of the human capital management as one of the tools of enterprise value growth. It was equally important to verify whether companies independently value human capital, even if they do not do it consciously based on specific indicators.

Key words: Human Capital, Human Capital Valuation, Human Capital Management

Wprowadzenie

Wycena kapitału ludzkiego jest narzędziem wspierającym procesy zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacjach, gdy ocena wartości materialnej organizacji nie dostarcza wszystkich istotnych informacji, a także koniecznych dla działań HR. Potwierdzeniem są m.in. badania Hansena, który zauważa, że 60% z 250 największych przedsiębiorstw na świecie publikuje raporty zrównoważonego rozwoju równocześnie ze swoimi raportami finansowymi, aby uchwycić pełną wartość organizacji [Hansen 2007, ss. 10–11]. W powyższych raportach głównym charakteryzowanym obszarem są zasoby ludzkie, ze względu na ich konkurencyjne znaczenie.

Dostępność dopasowanego, wykwalifikowanego, wydajnego i produktywnego zasobu ludzkiego dla organizacji nie jest właściwie odzwierciedlone w sprawozdawczości finansowej. Wśród autorów i badaczy istnieje zgoda, że prawie 75% zasobów przedsiębiorstw nigdy nie jest raportowanych [Rana, Maheshwari 2005]. Turner stwierdził, że biorąc pod uwagę ogólnie pozytywne opinie, „rachunkowość zasobów ludzkich” obejmuje księgowanie inwestycji w ludzi i kosztów ich wymiany, a także rozliczanie wartości ekonomicznej ludzi dla organizacji. Sam pracownik nie ma żadnej wartości dla organizacji, chyba że posiada jakąś umiejętność, według której jest opłacany [Turner 1996, ss. 63–73]. Zatem wycena kapitału ludzkiego musi obejmować wycenę zintegrowanych umiejętności, wiedzy i doświadczenia, które są inwestowane i opłacane przez pracodawców.

Zasoby ludzkie organizacja może wykorzystywać w dłuższym okresie, jednak istnieją zwykle trudności z ich wyceną w terminach pieniężnych [Rajib Kanti Das 2015, vol. 4].

Celem artykułu jest prezentacja autorskiego narzędzia badawczego wyceny kapitału ludzkiego. Pozwala ono w sposób uniwersalny i w oparciu na źródłach zewnętrznych wyceniać kapitał ludzki w analizowanym podmiocie, szczególnie w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Pojęcie Human Capital

Budowa koncepcji i definiowanie pojęcia kapitału ludzkiego (Human Capital) ma w nauce długą historię. Jej początek stanowią prace Walrasa [2014], Wolsha [1935], Marshalla [1959] i Fishera [1927] – badaczy procesów społeczno-ekonomicznych w zarządzaniu organizacjami. Podstawy teorii inwestowania w pracowników zostały przedstawione na początku lat sześćdziesiątych XX wieku przez amerykańskiego ekonomistę Schultza [1961, ss. 1–17], a następnie Beckera [1967] i Mincera [1974]. Kolejny etap rozwoju podejścia do zasobów ludzkich jako kapitału stanowią badania Thurowa [1970], który poszerzył koncepcję o elementy społeczne, kulturowe, filozoficzne i psychofizyczne, zaś Denison [1964] oszacował

wielkość zwrotu ekonomicznego z inwestycji w kapitał ludzki. Dalsze badania w dziedzinie inwestycji w kapitał ludzki przeprowadzili m.in. Ben-Porath [1967, ss. 352–365], Bourdieu [1986, ss. 124–126] i Heckman [Zakharova, Kratt 2014, ss. 94–108].

Na przełomie XX i XXI wieku koncepcje zarządzania wiedzą i zarządzania organizacją uczącą [zob. Probst, Raub, Romhardt 1997; Senge 1990, Wiig 1997] spowodowały rozwój badań nad wszelkimi aspektami wiedzy w organizacjach, w tym również wiedzy pracowników, jej zmiany i wpływu na procesy zarządzania [Bechtel 2007, ss. 206–231]. Dalsze analizy pozwoliły na uświadomienie organizacjom, szczególnie przedsiębiorstwom, że pracownicy z ich doświadczeniem, wykształceniem, osobowością i zachowaniem stanowią istotny zasób, który generuje znaczną wartość [zob. badania Arthur 1994; Barney, Wright 1998; Becke, Mifcart 1996; Dyer, Reeves 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi 1997; Lcpak, Snell 1999 za: Welpel, Lutz, Barthel 2007, ss. 274–294].

Podejście do kapitału ludzkiego jako zasobu zostało przyjęte przez praktykę [zob. Edvinsson 1999; McConnachie 1997; Mouritsen, Larsen, Bukh 2001; Petrash 1996; Saint-Onge 1996; Skandia 1995, 1998], po uznaniu, że niematerialne aktywa przedsiębiorstw mogą wpływać istotnie na budowanie przewagi konkurencyjnej [Bechtel 2007, ss. 206–231].

Współcześnie najczęściej definiuje się kapitał ludzki jako czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą: inteligencja, umiejętności i wiedza specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter. Elementy ludzkie przedsiębiorstwa to te, które są zdolne do uczenia się, zmian, wprowadzania innowacji i do kreatywności. Przy zapewnieniu im odpowiedniej motywacji mogą zagwarantować trwałość organizacji w dłuższym okresie [Baron, Armstrong 2008, ss. 20–21].

Wycena kapitału ludzkiego

Przyjęte podejścia do definiowania kapitału ludzkiego dla praktyki oznaczają konieczność doprecyzowania atrybutu wartości przypisanego dla zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Liczbowa lub nawet pieniężna kalkulacja kapitału ludzkiego jest warunkiem wstępnym do zbadania, czy i w jakim stopniu może być źródłem zrównoważonej przewagi kapitału ludzkiego w konkretnej organizacji w porównaniu z jej konkurentami [Boxall, Purcell 2008, s. 66]. Kalkulacja kapitału ludzkiego jest podstawą optymalizacji decyzji menedżerskich i jako taka może być rozumiana jako kluczowe wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim – Human Capital Management [Bechtel 2007, ss. 206–231].

Wycena kapitału ludzkiego w ujęciu jakościowym została opracowana m.in. przez. Fitz-enza [2001], Sveiby [1997], Edvinssona i Malone [1997]. Z perspektywy ilościowej rozwiązania zaproponowali m.in. Scholz, Stein i Bechtel [2006]. Obecnie można rozróżnić około 40–50 samodzielnych koncepcji obliczania kapitału ludzkiego np. Barthel,

Gierig, Ktihn 2004; Bodrow, Bergmann 2003; Bontis 2001, Scholz, Stein, Bechtel 2006; Sveiby 2004; Upton Jr. 2001 [Bechtel 2007, ss. 206–231].

Współcześnie rozpowszechniona metoda Human Assets Accounting (HAA) pomaga mierzyć wartość pracowników, dzięki czemu pomaga kierownictwu w podejmowaniu kluczowych decyzji związanych z zasobami ludzkimi w celu zwiększenia ich wydajności. Model uwzględnia wszystkie koszty rekrutacji i szkolenia oraz aktualną wartość przyszłych świadczeń przyznawanych pracownikom. Sugeruje ona również zastosowanie rachunkowości do „księgowości zasobów ludzkich” w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw. Wycena aktywów ludzkich odgrywa rolę narzędzi motywacyjnych, miernika efektywności, wyjaśniania kosztów związanych z zasobami ludzkimi firmy [Rajib Kanti Das 2015].

Pomimo wielu badań i analiz, nadal nie tylko brak teoretycznej i empirycznej wiedzy na temat sposobu, w jaki kapitał ludzki przyczynia się do sukcesu organizacji, ale także brakuje porozumienia w określaniu wpływu kapitału ludzkiego na istotne pod względem ekonomicznym warunki zarządzania przedsiębiorstwami. Dostępne podejścia jakościowe i ilościowe dostarczają wskazówek do oceny i kontroli wyłącznie wybranych aspektów kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie [Welp, Lutz, Barthel 2007, ss. 274–294].

Metoda wyceny kapitału ludzkiego dla spółek notowanych na GPW

Metodyka badań obejmowała przegląd literatury i analizę empiryczną informacji ujawnianych przez spółki giełdowe. Punktem wyjścia do analiz i konstrukcji autorskiego narzędzia była identyfikacja luki metod wyceny kapitału ludzkiego stosowanych przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Wstępne ustalenia wykazały, że przedsiębiorstwa stosują jedynie podstawowe wskaźniki ekonomiczne i finansowe, które nie uwzględniają czynnika ludzkiego w procesie wyceny. Ponadto nie ma wskazania, w jaki sposób wartość kapitału ludzkiego wpływa na ceny akcji i pozycję rynkową spółki. Wreszcie nie ma wiedzy na temat przydatności informacji o wartości kapitału ludzkiego dla zarządów i interesariuszy spółek.

Przyjęta strategia badawcza pozwoliła na zbadanie obecnego stwierdzonego poziomu wiedzy na temat wartości kapitału ludzkiego i może w przyszłości doprowadzić do opracowania dobrych praktyk dla przedsiębiorstw.

Narzędzie badawcze to szczegółowy opis wielokrotnego studium przypadku. Podejście studium przypadku zostało oparte na propozycji Yina [2015, ss. 49–51]. Metoda ta pozwala gromadzić informacje z wielu źródeł, takich jak: raporty giełdowe, strony internetowe spółek (część relacji inwestorskich), raporty zarządów i zewnętrznych publikacji firm oraz artykuły w prasie branżowej. Ponadto poszerzono wiedzę o przedsiębiorstwach, przyglądając się

rankingom, nagrodom, publikacjom instytucji branżowych itp. Wielokrotne studium przypadku potwierdza zbieżność danych metodą triangulacji, a podczas gromadzenia i analizy danych można było odwoływać się do sformułowanych wcześniej założeń teoretycznych i badań literaturowych oraz budować propozycje rozwiązań [Miles 1994].

Opracowana koncepcja wyceny kapitału ludzkiego łączy podejście Armstronga [2008] z podejściem Fitz-enza [2001]. Przyjęto trzyetapowy proces badania kapitału ludzkiego: gromadzenie danych, pomiar wartości kapitału ludzkiego i analiza wyników. Następnie dokonano segregacji wykorzystywanych w praktyce polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw mierników wyceny oraz porównano je z propozycjami rozwiązań zawartymi w teorii zarządzania kapitałem ludzkim. Na tej podstawie zaproponowano szczegółowe mierniki wykorzystane później w procesie badawczym (tabela 1). Uwzględniono zarówno miary ilościowe, jak i jakościowe. Mierniki dopasowano do specyfiki polskiej gospodarki oraz cech szczegółowych spółek giełdowych notowanych na GPW¹.

Tabela 1. Koncepcja i mierniki pomiaru kapitału ludzkiego.

GROMADZENIE DANYCH	
dane na temat efektywności przedsiębiorstwa	dane dotyczące sprzedaży lub satysfakcji klientów <ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik zyskowność sprzedaży
	dane dotyczące produktywności <ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik produktywności aktywów
	dane dotyczące rozpoznawalności marki i lojalności klientów
	wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego
dane na temat odpowiedzialności społeczne przedsiębiorstwa	dane dotyczące wyższych standardów etycznych <ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik lojalności pracowników • liczba pracowników, którym udało się zrealizować ścieżki karier
	dane dotyczące traktowania pracowników – <ul style="list-style-type: none"> • code of business
dane na temat klientów przedsiębiorstwa	dane dotyczące opinii i spostrzeżeń klientów <ul style="list-style-type: none"> • miernik satysfakcji klienta
	dane dotyczące technik sprzedaży <ul style="list-style-type: none"> • liczba skarg klientów • liczba zwrotów • liczba usług serwisowych
dane demograficzne	dane dotyczące wieku zatrudnionych
	dane dotyczące długości i stażu pracy
	dane dotyczące pochodzenia (w spółkach międzynarodowych)
	liczba kobiet do liczby mężczyzn

¹ Szerzej scharakteryzowano poszczególne mierniki w Stuss [2014].

GROMADZENIE DANYCH	
dane na temat rozwoju pracowników	dane dotyczące zmiany kompetencji pracowników <ul style="list-style-type: none"> • liczba przeprowadzonych szkoleń • liczba dni szkoleniowych na pracownika • zarejestrowani uczestnicy programów szkoleniowych wieloetapowych
	dane dotyczące narzędzi oceny efektywności szkoleń <ul style="list-style-type: none"> • wydatki na szkolenia zewnętrzne a szkolenia wewnętrzne • częstotliwość oceny szkoleń
	funkcjonowanie koncepcji Talent Management
dane dotyczące opinii pracowników	badanie nastrojów pracowniczych
	badanie przywództwa
	system ocen pracowników i opinie na temat jego funkcjonowania
	badanie zaangażowania pracowników
	badanie kultury organizacyjnej
dane dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi	badanie postaw
	koszty operacyjne w przeliczeniu na jednego pracownika
	dochód lub zysk w przeliczeniu na jednego pracownika,
	wskaźnik absencji
	stosunek pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony do pracowników zatrudnionych tymczasowo
	przeciętna wysokość pensji
	zróżnicowanie wynagrodzeń
	dane liczbowe dotyczące rekrutacji i zwolnień
	dane dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy
	dane z opinii pracowników zbierane w momencie odejścia z pracy
POMIAR WARTOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO	
• ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego	
• wartość dodana kapitału ludzkiego	
• rentowność inwestycji w kapitał ludzki	
ANALIZA WYNIKÓW	

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem weryfikacji proponowanego narzędzia były badania pilotażowe. Uznano, że przedsiębiorstwa w badaniu pilotażowym muszą spełniać dwa kryteria: należeć do WIG-20 i jednocześnie być również częścią WIG-energy². Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zostały starannie wybrane, aby można było zastosować zarówno replikację dosłowną (gdzie wyniki się potwierdzają), jak i replikację teoretyczną (gdzie

² Indeks WIG 20 jest prezentowany od 16 kwietnia 1994 roku. Opiera się na wartości akcji dwudziestu największych i najbardziej efektywnych spółek notowanych na Głównym Rynku GPW. Wartość indeksu generuje się poprzez dodanie ceny każdego z udziałów do indeksu i podzielenie ich przez całkowitą liczbę akcji. Dywidendy nie są uwzględniane w tym indeksie. Nie więcej niż pięć spółek z jednego sektora może być włączonych do indeksu WIG 20. WIG-energy jest indeksem podsektora, a jego portfel obejmuje spółki WIG należące do sektora „energetycznego” i jest prezentowany od 31 grudnia 2009 r. Jest to indeks oparty na dochodach, a zatem po jego obliczeniu uwzględnia zarówno ceny akcji bazowych, jak i dywidendy oraz prawa poboru [zob. www.gpw.pl].

wyniki różnią się, ale z przewidywalnych przyczyn). Założenia te pozwoliły na zbieranie rozważnych i kompletnych danych, ponieważ pochodzą z wielu źródeł i umożliwiają triangulację. Liczba zdiagnozowanych powtórzeń badania jest uznaniowa i nie stanowi żadnej reguły. Wyboru przedsięwzięcia dokonano na podstawie subiektywnej oceny pod kątem podobieństwa i konkurencyjności.

Potwierdzenie poprawności badań pilotażowych (oparto się na podejściu zaproponowanym przez Creswella [2013]) składało się z kilku etapów. Na początku dane do analizy uporządkowano na bazie poszczególnych kryteriów, a następnie podzielono je w zależności od źródła informacji. Drugim krokiem było dokonanie przeglądu wszystkich wyników w celu uzyskania ogólnych informacji i zastanowienia się nad wspólnym znaczeniem poszczególnych informacji. Następnie przeprowadzono szczegółową analizę, która została poprzedzona wyjaśnieniami uzyskanych informacji w kontekście proponowanych wskaźników wyceny kapitału ludzkiego. Powyższa procedura zwiększyła dokładność wyników, ponieważ łączyła informacje z różnych źródeł i prowadziła do przydzielania danych do określonych kategorii w procesie wyceny. Ostatnim etapem analizy danych była interpretacja wyników.

Przyjęcie wyżej wymienionych kroków badawczych umożliwiło zweryfikowanie pierwotnie proponowanych wskaźników w zakresie przyszłej wyceny kapitału ludzkiego dla spółek giełdowych.

Wnioski i konkluzje

Poszukując narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, uznano, że w pierwszej kolejności należy opracować proces wyceny kapitału ludzkiego w spółkach notowanych na GPW. Przeprowadzenie takiego badania stanowi punkt wyjścia do podejmowania decyzji zarządczych w obszarze zasobów ludzkich. Przeprowadzone badania miały nie tylko zweryfikować poprawność narzędzia, ale również odpowiedzieć na pytanie, w jakim zakresie wykorzystać koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim, jako jednego z narzędzi wzrostu wartości przedsięwzięcia. Równie istotne było zweryfikowanie, czy spółki samodzielnie wyceniają wartości kapitału ludzkiego, nawet jeśli nie robią tego świadomie, na bazie konkretnych wskaźników.

Uzyskane wartości zostały zanalizowane wielowymiarowo, próbowano wskazać przyczyny ich wielkości, dynamiki zmiany, jak również wpływu na procesy zarządzania kapitałem ludzkim, itd.³. Niestety nie wszystkie planowane wskaźniki udało się wycenić,

³ Wyniki wyceny kapitału ludzkiego w poszczególnych spółkach zawarto w innych publikacjach [zob. Stuss, 2015; Stańczyk, Stuss ISES 2018; Stańczyk, Stuss, International Journal of Contemporary Management 2018], a w efekcie powstanie całościowa monografia prezentująca zarówno narzędzie, jak i wartości kapitału ludzkiego w spółkach GPW.

wynika to z braku danych w przedsiębiorstwach lub też niedostępności tych danych przez spółki.

Badania pilotażowe pozwoliły na zweryfikowanie proponowanego narzędzia badawczego. Przyjęte założenia ogólne – trzyetapowego procesu badania kapitału ludzkiego – okazały się poprawne. Natomiast w zakresie doboru wybranych mierników należy uznać, iż istotne w przyszłych badaniach będzie uzupełnienie listy mierników i ich podział dla poszczególnych branż produkcyjnych spółek notowanych na GPW. Wynika to zarówno z trudności zgromadzenia danych wyjściowych, poziomu istotności danego miernika ze względu na cechy szczególne danej spółki, jak również celu indywidualnej wyceny kapitału ludzkiego.

Bibliografia

Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

Bechtel R. (2007), *Calculating Human Capital: The Market Based Valuation of the Human Resource*, „Zeitschrift für Personalforschung”, nr 21-3.

Becker G.S. (1967), *Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach*, Ann Arbor.

Ben-Porath Y. (1967), *The production of human capital and life cycle of earnings*, „Journal of Political Economy”, no. 75, art 4.

Bourdieu P. (1986), *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Routledge.

Boxall P.F., Purcell J. (2008), *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Creswell J. (2013), *Projektowanie badań naukowych, Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Denison E.F. (1964), *The Unimportance of the Embodied Question*, A.E.R., LIV.

Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden, Brainpower* Hardcover – March 6.

Fisher I. (1927), *The Nature of Capital and Income*, Macmillan&Co.

Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Hansen F. (2007), *A home for HR metrics*, „Workforce Management”, no. 86 (2).

Marshall A. (1959), *Principles of Economics*, Macmillan Co.

Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis*, 2d ed., Sage, London.

Mincer J. (1974), *Schooling, Experience and Earnings*, Columbia University Press.

Rajib Kanti Das (2015), *Human Expenditures Capitalization: A Human Assets Valuation Model*, „The Journal of Commerce”, vol. 4, no. 3,

Rana K., Maheshwari S.K. (2005), *A Marginal Monetary Worth (MMA): Human Valuation Model*, „Scientific Journal of Administrative Development”, vol. 3.

Scholz C., Stein V., Bechtel R. (2006), *Human Capital Management*, Unterschleißheim München.

Schultz T.W. (1961), *Investment in Human Capital*, „American Economic Review”, vol. 51.

Stańczyk I., Stuss M. (2018), *Personnel controlling – human capital management. The study results of the selected company listed on GPW*, „International Journal of Contemporary Management”, nr 17(3).

Stańczyk I., Stuss M. (2018), *The Valuation of Human Capital. The Case Study of Company Listed on the Warsaw Stock Exchange*, International Institute of Social and Economic Sciences, Rome.

Stuss M. (2015), *Wycena kapitału ludzkiego w spółce giełdowej na przykładzie PKN ORLEN S.A.*, „Zeszyt Naukowy WSZiB– Zarządzanie”, nr 36.

Stuss M. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w spółkach notowanych na GPW*, pod red. A. Stabryła, S. Wawak, *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.

Sveiby K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers.

Thurow L. (1970), *Investment in Human Capital*, Belmont: C&C.

Turner G. (1996), *Human resource accounting – whim or wisdom?*, „Journal of Human Resource Costing and Accounting”, vol 1, no 1.

Walras L. (2014), *Etudes d'economie politique appliquee* [w:] *Leon Walras's Elements of Theoretical Economics: The Theory of Social Wealth*, L. Walras (Author), D. A. Walker (Editor), J. Daal, Cambridge University Press.

Welpel I., Lutz S., Barthel E. (2007), *The Theory of Real Options as Theoretical Foundation for the Assessment of Human Capital in Organizations*, „Zeitschrift für Personalforschung”, nr 21, 3; ProQuest Central.

Walsh J.R. (1935), *Capital Concept Applied to Man*, Q.J.E., XLIX, no. 2.

www.gpw.pl.

Yin R. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Zakharova O., Kratt O. (2014), *Economic Study and Risk Estimate of the Investment in the Human Capital*, „Economics & Sociology”, vol. 7, no. 2.

Marzena Syper-Jędrzejak | marzena.syper@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-0559-1332

Zasoby ludzkie zróżnicowane wiekowo w kontekście postrzegania oferty wellness na przykładzie pracowników uczelni

Human Resources Diversified by age in the Context of the Perception of the Wellness Offer – on the Example of University Employees

Abstract: The article concerns the diversity of employees' approach depending on age to solutions offered them in the field of corporate wellness. The aim of the paper is to present the diversity of the employees' needs at different ages in the area of building their well-being on the example of research at University X. Research conducted in 2016 included nearly 400 employees of various categories employed at a selected university, who expressed opinions about development of corporate wellness activities at place of work.

Key words: well-being, corporate wellness, diversity of employees

Wprowadzenie

Zasoby ludzkie w organizacji są bardzo zróżnicowane. W przedsiębiorstwach obecnie funkcjonujących na rynku spotykają się ludzie m.in. różnej płci, wyznań, narodowości i reprezentujący różne pokolenia, a wszystko rozgrywa się na tle szybkich przemian technologicznych, sytuacji demograficznej i zwiększającej się świadomości oraz oczekiwań samych pracowników i klientów [Gross-Gołacka 2018; Mendryk, Tor 2017, s. 7]. Zarządzanie taką różnorodnością wymaga rozwiązywania licznych problemów, związanych z różnorodnością potrzeb, oczekiwań czy motywacji zatrudnionych. U źródeł części z tych wyzwań, stojących przed kadrą zarządzającą, leżą zróżnicowanie wiekowe zasobów ludzkich w organizacjach i konieczność prowadzenia dialogu z przedstawicielami różnych generacji

[Sidor-Rządkowska 2017, ss. 71–72]. Idea corporate wellness jako działań wspierających zdrowie, dobrostan zatrudnionych i tworzących komfortowe środowisko pracy w szerokim rozumieniu tego słowa, może być cennym narzędziem zarządzania różnorodnością pracowników – zwłaszcza w kontekście różnorodności wiekowej zasobów ludzkich [Pitt-Catsouphes, James, Matz-Costa 2015].

Dynamika rozwoju człowieka – wyzwania dla zarządzania

Rozwój zawodowy człowieka trwa aż do końca funkcjonowania w miejscu pracy czy w obrębie wybranej profesji. Jednostka rozwiązuje pojawiające się przed nią zadania rozwojowe (czy też np. dylematy zawodowe), wychodzi z jednych ról (np. rola ucznia) a uczestniczy w innych rolach społecznych np. (rola mentora), uczy się nowych zachowań, doskonali kompetencje.

Charakterystyczną cechą zadań rozwojowych jest to, że są one silnie osadzone w kulturze danego społeczeństwa, a szczególnego znaczenia nabierają one w relatywnie najdłuższym okresie dorosłości, kiedy to przypada szczyt możliwości zawodowych jednostki. Mają charakter zmian aktywnych, głębokich i rozległych, posiadających daleko sięgające skutki nie tylko psychologiczne, ale i społeczne, układają się w pewien całościowy wzorzec, stanowiący o charakterze całego rozwoju człowieka [Łój 2000, ss. 92–93]. W tabeli 1 wypunktowano najczęściej przywoływane zadania rozwojowe człowieka, w kontekście rozwoju zawodowego i wyzwań rynku pracy/organizacyjnych.

Tabela 1. Zadania rozwojowe człowieka dojrzałego

Okresy życia	Zadania
Wczesna dorosłość 15–35	Poszukiwania, polegające głównie na „poważnych” próbach wyboru drogi życiowej (także zawodowej)
	Ukierunkowana edukacja i praktyka zawodowa (często pod opieką doradcy, mentora)
	Eksperymenty – przyjmowanie ról, testowanie, umiejętności i preferencji
	Udawanie swojej wartości (np. pierwsze awanse)
	Godzenie wyzwań zawodowych z rodzinnymi, towarzyskimi, osobistymi
Średnia dorosłość 35–55 lat	Rywalizacja z młodszymi i obrona swojej pozycji zawodowej – częściowo pojawiają się obawy przed nowymi wyzwaniami na rynku pracy
	Koncentracja na rzeczach najważniejszych - specjalizacja w tym, co jednostka robi najlepiej przy wykorzystywaniu zgromadzonych wcześniej zasobów
	Rozwijanie ról innych niż zawodowe – działalność społeczna pogłębiająca poczucie zakorzenienia w społeczności

Okresy życia	Zadania
Późna dorosłość 55 lat i więcej	Mentorowanie, bycie ekspertem
	Równoległe z funkcjonowaniem zawodowym - rozwijanie aktywności, która stanie się źródłem sensu dalszej egzystencji po zakończeniu pracy zarobkowej
	Kontynuacja zadań, które się lubi – inwestowanie wysiłku w aktywności, które sprawiają najwięcej zadowolenia
	Praca w zmniejszonym wymiarze – z powodu mniejszej wydolności fizycznej organizmu ludzie w tej fazie decydują się na pracę w mniejszym wymiarze czasu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Super 1957; Bańka 2003; Pocztcowski 2004.

Zmiany biologiczne, psychologiczne i społeczne, jakim podlegają pracownicy, wymagają od organizacji uwzględnienia ich w kształtowaniu fizycznych warunków i organizacji pracy, ale także wzięcia pod uwagę ich specyfiki w zarządzaniu ludźmi. Przykładem takich działań może być przesuwanie pracowników starszych wiekiem do zajęć wymagających mniejszego wysiłku (w przypadku pracy fizycznej) oraz wykorzystywanie doświadczenia i wiedzy pracowników dojrzałych w konstruowaniu systemu mentoringu [Gordon 2018, ss. 38–39]. Odpowiedzią na wyzwania zarządzania ludźmi, w różnym wieku o różnych potrzebach rozwojowych, może być zyskująca na popularności idea działań corporate wellness, powiązana z nurtem zarządzania różnorodnością i społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Corporate wellness: obszary starań pracodawcy

Corporate wellness to długoterminowe działania organizacyjne, mające na celu wspieranie dobrostanu zatrudnionych osób, rozumianego jako równowaga fizyczna, psychiczna oraz społeczna pracowników [Burke, Richardsen 2014, s. 8]. Tego typu działania są wynikiem przekonania, że stan zdrowia człowieka przekłada się na jego efektywność i zaangażowanie w pracy. Dlatego jednym z celów pracodawcy powinno być dbanie o zdrowie i szeroko pojęty komfort pracowników – stąd corporate wellness rozumiane jest jako nauka prozdrowotnego, codziennego funkcjonowania, która ma zapewnić dobre samopoczucie, doprowadzić do harmonii między ciałem, duszą a umysłem i – tym samym – uzyskanie maksymalnej efektywności [Lichwa 2008, s. 39]. Osią działań wellness w miejscu pracy jest zwykle zachowanie i poprawa zdrowia zatrudnionych osób [Jones 2016, ss. 12–13]. Pojęcie zdrowia jest tutaj traktowane szeroko, zgodnie z wskazaniami WHO, która uczyniła dobrostan psychiczny i społeczny równorzędnym wobec fizycznego (utożsamianego z siłą, witalnością, byciem „fit”). Psychiczny aspekt zdrowia z kolei został utożsamiony z dobrym samopoczuciem, a także z poczuciem wewnętrznej harmonii, optymalnym poziomem stresu, zadowoleniem z życia, poczuciem samorealizacji i spełnienia itp. W takim znaczeniu zdrowie staje się bliskie pojęciu wellness. Nowa koncepcja

(wyrażona w Strategii WHO – „Zdrowie dla wszystkich”) przedstawia zdrowie jako zdolność prowadzenia produktywnego, satysfakcjonującego i sensownego życia [Puchalski 2017, s. 290].

Wspieranie zdrowego stylu życia jest szczególnie znaczące w odniesieniu do tego, że czynniki ryzyka związane z zachowaniami antyzdrowotnymi odpowiadają w naszym kraju za utratę 36% lat przeżytych w zdrowiu. Przeciętny Polak dużo rzadziej podejmuje aktywność fizyczną niż statystyczny obywatel UE – różnica wynosi około 10 punktów procentowych przypadku osób nieuprawiających sportu (odpowiednio 52% i 42%), zaś u osób deklarujących brak podejmowania innych form aktywności fizycznej w czasie wolnym (np. jazda rowerem, praca w ogródku) różnica wynosi 5 punktów (odpowiednio 35% i 30%) [Poznańska, Rabczenko, Wojtyniak 2016]. W zakresie odżywiania powszechna jest dieta powodująca niedobory wapnia, a w mniejszym stopniu także żelaza, magnezu, cynku i miedzi. Nadmiarowe jest za to spożycie soli, a w mniejszym stopniu – fosforu. W Polsce spożywa się także zbyt dużo tłuszczów, których część powinna zostać zastąpiona węglowodanami złożonymi. Za mała jest również podaż błonnika w diecie – aby doszło do pełnego zabezpieczenia potrzeb organizmu, jego spożycie powinno się prawie podwoić u statystycznego Polaka [Laskowski 2015]. Na zachowania zdrowotne rozumiane jako właściwe odżywianie, uprawianie sportu i regularną aktywność fizyczną, regularne wizyty u lekarza i monitorowanie stanu zdrowia, unikanie sytuacji stresowych czy zapewnianie organizmowi właściwej ilości snu [Polacy o swoim zdrowiu... 2012] mają wpływ: wykształcenie, zawód, sytuacja materialna i wiek – w takim sensie, że wyższe wykształcenie, lepsza sytuacja materialna i zaawansowany wiek sprzyjają zachowaniom prozdrowotnym [Ślusarska, Dobrowolska, Zarzycka 2013].

Rośnie świadomość wagi zachowań prozdrowotnych, głównie dzięki mediom, propagującym modę na życie „fit”. W nurt edukacji prozdrowotnej w Polsce włączają się, za przykładem dużych zachodnich koncernów – także mniejsze organizacje, również spoza sektora komercyjnego. Na przestrzeni ostatnich dekad na popularności zyskują korporacyjne programy promowania sportu oraz zdrowej, regularnej aktywności fizycznej pracowników, tworzone z myślą o budowaniu dobrostanu załogi. Nieobligatoryjne działania pracodawcy mogą obejmować bardzo różnorodne obszary: od zapewniania komfortowej, estetycznej przestrzeni pracy i najbliższego otoczenia, poprzez ułatwianie (np. sponsorowanie, organizowanie) pracownikom dostępu do usług medycznych spoza powszechnego systemu ubezpieczeń, promocję zdrowego żywienia i sportu, po działania pozwalające zachować równowagę w różnych sferach życia [Puchalski, Korzeniowska 2017; Burke, Richardsen 2014]. Działania mające na celu budowanie dobrostanu pracowników w miejscu pracy koncentrują się z reguły na następujących obszarach: budowy ergonomicznego środowiska pracy (stanowisko, wyposażenie, narzędzia pracownicze i przedmioty codziennego użytku w miejscu pracy), właściwej organizacji pracy

(umożliwiającej zaspokojenie podstawowych potrzeb człowieka i regenerację sił), profilaktyki i opieki medycznej wykraczającej poza stan wymagany przepisami prawa oraz promocji zdrowego stylu życia [Lalonde 2002]. Uzupełnienie powyższych punktów o działania w zakresie zachowywania życiowej równowagi i profilaktyki stresu pozwalają na zbudowanie dwuwymiarowego modelu działań corporate wellness, obejmującego obszary:

- dobrostan fizyczny (ergonomia miejsca pracy i komfort pracy, właściwe odżywianie, aktywność fizyczna i sport, ochrona zdrowia – profilaktyka chorób),
- równowaga (równowaga wewnętrzna i profilaktyka stresu, równowaga praca–życie, rozwój zainteresowań pozazawodowych).

Należy podkreślić, że ze względu na szereg zmian biologiczno-społecznych i potrzeb rozwojowych, efektywne programy corporate wellness powinny uwzględniać specyfikę wieku adresatów tych działań.

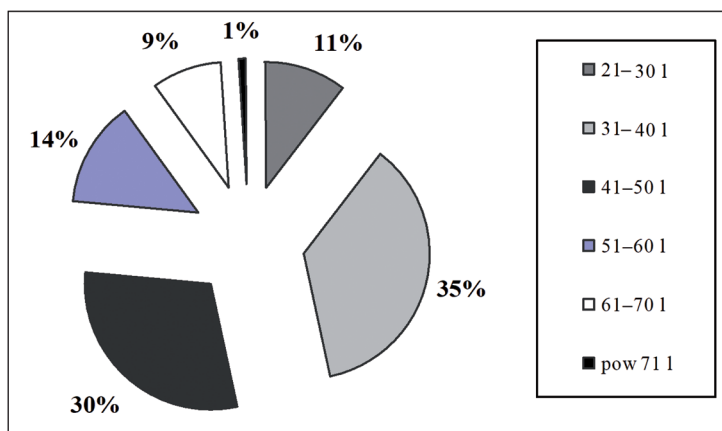
Zróżnicowanie potrzeb pracowników w kontekście wieku – badania wśród pracowników uczelni

Uniwersytet X został wytypowany do badania jako organizacja duża, zatrudniająca różnorodne grupy pracowników (przedstawiciele nauki, dydaktyki, administracji, służb technicznych czy obsługi) a także dysponująca środkami finansowymi pozwalającymi budować ofertę wellness. Podstawowym celem badań było określenie wiedzy pracowników wybranej uczelni w zakresie oferty wellness (należy wspomnieć, że przyjęta w Uniwersytecie X terminologia mówiła raczej o świadczeniach socjalnych dla pracowników, promocji sportu i rekreacji). Należy przy tym zaznaczyć, że do oferty wellness na poziomie ogólnouniwersyteckim (wspomniany program socjalny, działania z zakresu promocji sportu i rekreacji) mieli teoretycznie dostęp wszyscy pracownicy Uniwersytetu X. Inaczej było z „lokalnymi” inicjatywami (np. promocja zdrowego odżywiania, elementy profilaktyki stresu itp.), których intensywność i różnorodność były uzależnione od konkretnego wydziału, instytutu bądź innej jednostki. Wskazać można także, że niektóre elementy oferty wellness ulegały corocznym zmianom (np. różnorodność lokalnych inicjatyw z zakresu promocji zdrowego odżywiania czy częstotliwość organizowanych eventów z zakresu profilaktyki stresu), to jednak „trzon” oferowanych pracownikom narzędzi na szczeblu ogólnouniwersyteckim pozostawał raczej niezmienny (w perspektywie kilkuletniej). Ponadto celem badań było także dokonanie oceny przydatności istniejących rozwiązań prozdrowotnych na podstawie zebranych opinii pracowników w kontekście ich wieku. Założono, że wiek pracowników Uniwersytetu X będzie różnicował ich potrzeby w zakresie oferty wellness pracodawcy, a co za tym idzie, także ostateczną ocenę różnorodności i przydatności proponowanych rozwiązań.

W badaniu zastosowano metodę m.in. sondażu. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz, mający diagnozować m.in. wiedzę respondentów w oferowanych im działaniach prozdrowotnych, stopień ich wykorzystania czy ocenę przydatności całej oferty.

Badania przeprowadzono w październiku–listopadzie 2016 roku, wśród 393 osób (stanowi to niecałe 11% wszystkich zatrudnionych na pełnych i niepełnych etatach pracowników uczelni). W badaniu wzięło udział 226 kobiet i 167 mężczyzn. Około 68% uczestników badania stanowili pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowo-techniczni, ponad 22% – przedstawiciele administracji, a 10% to pracownicy służb technicznych i obsługi. Jeśli chodzi o wiek respondentów, to najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 31–40 lat oraz 41–50 lat (w sumie w tych kategoriach wiekowych mieści się niemal 66% wszystkich badanych). Najmniej liczną kategorię stanowiły osoby najstarsze – czyli powyżej 71 roku życia (wykres 1).

Wykres 1. Struktura wieku uczestników badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W opracowaniu statystycznym wyników badań ankietowych zastosowano, kierując się charakterem zmiennych – test χ^2 niezależności. Wszystkie testy statystyczne zostały przeprowadzone na poziomie istotności statystycznej alfa $p=0,05$. Rzetelność narzędzia w wyodrębnionych skalach sprawdzono za pomocą walidacji krzyżowej. Do oceny różnic między badanymi wymiarami, po wyselekcjonowaniu danych do postaci umożliwiających tego typu analizę, zastosowano analizę Anova z powtarzającymi pomiarami i test post-hoc Duncana (dla wyłonionych zależności statystycznie istotnych).

Ogółem wyodrębniono 7 wymiarów corporate wellness, występujących we współczesnych przedsiębiorstwach i obecnych w różnej formie w badanej uczelni:

- ergonomia miejsca pracy i komfort pracy,
- promocja właściwego odżywiania,
- promocja sportu i aktywności fizycznej,
- ochrona zdrowia – profilaktyka chorób,
- wspieranie równowagi wewnętrznej i profilaktyka stresu,
- wspieranie równowagi praca–życie,
- wspieranie rozwoju zainteresowań pozazawodowych.

W każdym z powyższych obszarów pytano respondentów o przejawy takich działań w ich miejscu pracy, konkretne narzędzia oferowane pracownikom (np. dofinansowanie zajęć sportowych w przypadku promocji sportu) oraz różnorodne akcje promocyjno-informacyjne obecne w miejscu pracy (np. spotkania z dietetykiem w ramach promocji zdrowego odżywiania). Respondenci mieli uwzględnić zarówno działania ogólnouniwersyteckie, jak i inicjatywy lokalne (wydziałowe, instytutowe, a nawet katedralne). Ogółem, porównując średnie odpowiedzi respondentów w zakresie oferowanych im rozwiązań oraz oceny ich przydatności, najwyżej oceniono obszar ergonomii i komfortu pracy (średnia=62%), następnie promocji sportu i aktywności fizycznej (średnia=45%). Przeciętnie respondenci ocenili wymiary: wspierania równowagi praca–życie (średnia=38%), promowania zdrowego odżywiania (średnia=33%), nieco słabiej proponowaną na uczelni ochronę zdrowia (średnia=24%) i wspieranie równowagi wewnętrznej/profilaktykę stresu (średnia=23%). Zdecydowanie najniżej oceniono wymiar wspierania rozwoju zainteresowań pozazawodowych (średnia=0,002%).

Kryterium wieku okazało się mieć znaczenie (różnicować odpowiedzi respondentów) w zakresie 3 wymiarów wellness (tabela 2):

- ergonomii i komfortu pracy,
- promocji sportu i aktywności fizycznej,
- wsparcia w zachowywaniu równowagi wewnętrznej i prewencji stresu.

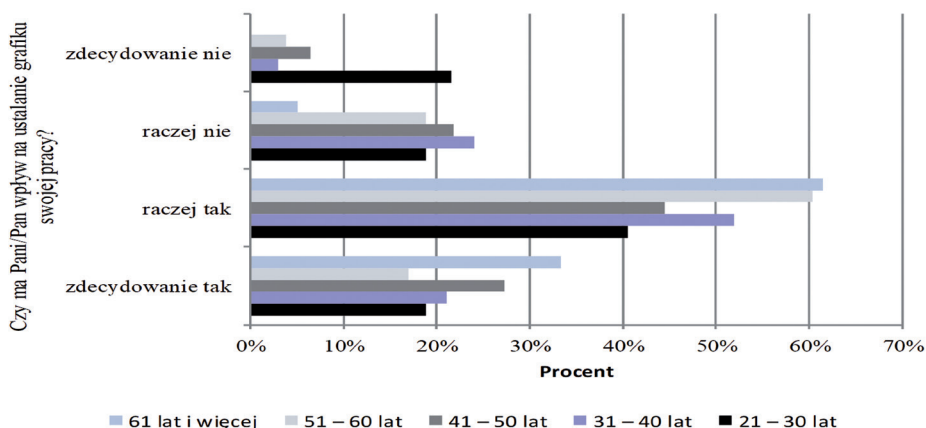
Tabela 2. Ocena poszczególnych wymiarów wellness w poszczególnych kategoriach wiekowych (Anova jednoczynnikowa)

Wymiary wellness	21–30 lat		31–40 lat		41–50 lat		51–60 lat		powyżej 61 lat		Anova jednoczynnikowa
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	
Ergonomia	58,81	24,42	59,93	23,52	60,17	25,90	63,70	23,09	74,36	22,22	F(df 4;344)=3,061; p=0,017
Odżywianie	35,37	15,85	34,49	15,13	33,58	12,49	30,95	19,38	31,50	11,90	F(df 4;344)=1,517; p=0,197
Sport	40,74	20,19	47,94	13,27	46,06	16,20	44,24	19,72	45,87	18,76	F(df 4;344)=2,741; p=0,029
Ochrona zdrowia	20,83	11,93	23,74	14,30	24,68	16,19	24,77	16,91	26,28	18,54	F(df 4;344)=0,621; p=0,648
Równowaga wew.	24,29	12,04	23,26	10,10	22,84	11,24	22,47	13,23	17,95	10,83	F(df 4;344)=2,585; p=0,037
Równowaga p-z	36,09	15,12	37,06	12,50	36,29	13,52	36,24	13,66	41,76	8,91	F(df 4;344)=1,098; p=0,357
Zainteresowania	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	F(df 4;344)=0,291; p=0,884

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki testu post-hoc Duncana dla wymiaru ergonomii i komfortu pracy wskazują, że w sposób istotny statystycznie ten obszar został najlepiej oceniony przez pracowników powyżej 61 roku życia (a zatem kategorie wiekowe pracowników 61–70 lat i powyżej 71 roku życia). Domniemywać można, że w realiach uniwersyteckich te kategorie wiekowe są najliczniej reprezentowane przez pracowników naukowo-dydaktycznych, którzy zapewne osiągnęli relatywnie wysoką pozycję w hierarchii organizacyjnej, a co za tym idzie dysponują odpowiednimi gabinetami, pomocami naukowymi czy są w stanie tak zorganizować swoje zajęcia dydaktyczne i organizacyjne, aby odbywały się one w dogodnych terminach i komfortowych lokalizacjach. Innym wytłumaczeniem może być stopniowe ograniczanie przez te osoby aktywności na uczelni na rzecz innych życiowych aktywności (charakterystyczne dla etapu późnej dorosłości), co zwykle oznacza rezygnację z mniej lubianych zajęć i ogólnie podnosi komfort pozostałej pracy. Inna analiza wskazała, że wiek wiązał się u pracowników Uniwersytetu X w sposób statystycznie istotny z możliwościami kształtowania swojego grafiku pracy ($\chi^2=33,998$; $df=12$; $p=0,001$): w grupie najstarszych uczestników badania było to 95%, w grupie 51–60 lat – 77%, w grupie 41–50 lat – 72%, w grupie 31–40 lat – 73%, natomiast wśród najmłodszych zaledwie 59% (wykres 2). Podobnie wyglądała sprawa z możliwością rozpoczynania i kończenia pracy wedle własnych preferencji ($\chi^2=34,323$; $df=12$; $p=0,001$); w grupie osób negatywnie oceniających swój wpływ w tym zakresie przeważały osoby młode (38% najmłodszych pracowników i 38% osób w wieku 31–40 lat).

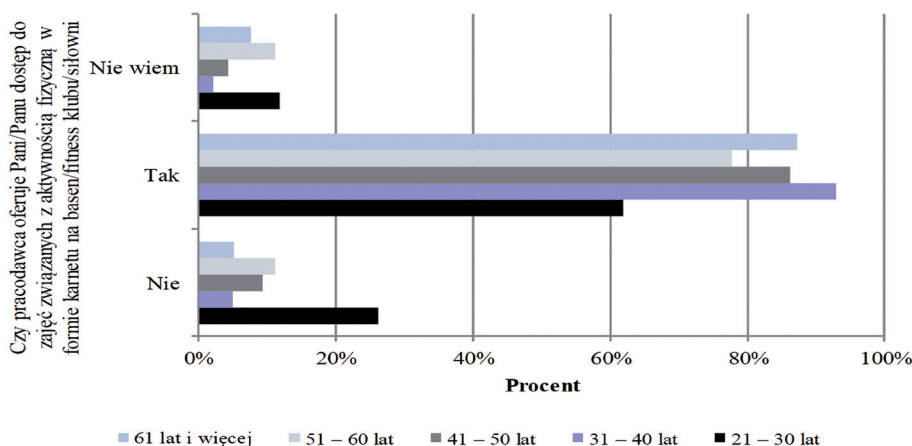
Wykres 2. Wpływ na ustalanie grafiku pracy a wiek badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W obszarze promocji sportu i aktywności fizycznej (test post-hoc Duncana) działania pracodawcy w tym obszarze były wyżej oceniane przez osoby w wieku 31–40 lat (średnia=48) oraz osoby w wieku powyżej 61 lat (średnia=46), w stosunku do respondentów w wieku 21–30 lat (średnia=41). Inne analizy wskazały, że ta grupa najrzadziej także korzystała z oferty pracodawcy w zakresie dofinansowania zajęć sportowych w stosunku do starszych wiekowo respondentów oraz wykazywała najmniej zainteresowania i wiedzy w tym zakresie ($\chi^2=29,919$; $df=8$; $p<0,01$), zwłaszcza w stosunku do np. pracowników w wieku 31–40 lat, którzy dysponowali największą wiedzą co do oferty sportowej uczelni: 93% (wykres 3). Być może wytłumaczeniem tego braku korzystania z oferty fitness wśród najmłodszych pracowników uczelni jest zaangażowanie w inne role życiowe (np. rodzicielstwo) lub też propozycja uniwersytecka okazała się niedostatecznie atrakcyjna dla tej grupy, niemogąca konkurować z alternatywnymi rozwiązaniami, dostępnymi dla młodych pracowników.

Wykres 3. Wiedza na temat oferty fitness a wiek badanych

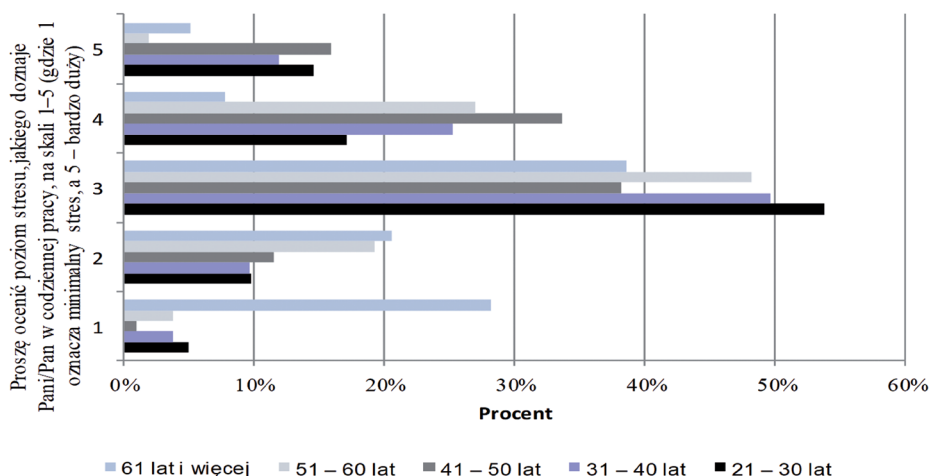


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Test post-hoc Duncana dla wymiaru wspierania równowagi wewnętrznej i prewencji stresu pozwolił stwierdzić, że badani z najstarszej kategorii wiekowej ocenili najniżej działania w zakresie wspierania równowagi wewnętrznej i profilaktykę stresu w miejscu pracy.

Inne analizy wskazują, że np. w obszarze działań integrujących pracowników w miejscu pracy i w zakresie dbałości o dobrą atmosferę w pracy najstarsza grupa pracowników Uniwersytetu X najrzadziej zauważała takie inicjatywy ($\chi^2=27,099$; $df=12$; $p=0,007$): w sumie aż 67% respondentów z tego kategorii wiekowej udzieliło odpowiedzi przeczących w stosunku np. do 43% pracowników w wieku 51–60 lat. Jednocześnie najstarsi uczestnicy badań najczęściej deklarowali bardzo niski poziom stresu zawodowego (29%) w stosunku do pracowników z kategorii 41–50 lat (16%) ($\chi^2=66,834$; $df=16$; $p<0,01$), co zobrazowano na wykresie 4.

Wykres 4. Poziom stresu w pracy a wiek badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wydaje się zatem, iż negatywna ocena wystawiona pracodawcy w zakresie działań wspierających równowagę i prewencji stresu do pewnego stopnia była powiązana z brakiem zapotrzebowania (a zatem i zainteresowania) tej grupy wiekowej na taką ofertę. Być może wśród pracowników starszych panowało przekonanie, że radzenie sobie ze stresem jest prywatną sprawą pracownika, zaś otwarte sygnalizowanie potrzeby wsparcia w tym zakresie w pracy postrzegane było jako przejaw słabości.

Zakończenie

W świetle zaprezentowanych badań nie można było jednoznacznie stwierdzić, czy badana organizacja kierowała się zasadami uwzględniania różnorodności potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie działań wellness. Wiele wskazywało na to, że to zróżnicowanie podejścia było w wielu obszarach znikome. Badana organizacja (Uniwersytet X) powinna np. w taki sposób zbudować ofertę promocji sportu i aktywności fizycznej, aby uczynić ją atrakcyjną dla najmłodszych pracowników lub umożliwić tej grupie większy wpływ na kształtowanie swoich warunków pracy (np. harmonogramu pracy). Z kolei najstarsi pracownicy, w świetle przeprowadzonych badań, zauważyli deficyty w zakresie wspierania integracji pracowniczej i dbałości o dobrą atmosferę w miejscu pracy. Znotowano zatem istotne statystycznie różnice w odpowiedziach respondentów co do postrzegania i oceny prezentowanej im w miejscu pracy oferty wellness – wnioskować można, że stały za tym zróżnicowane potrzeby różnych grup wiekowych.

Przeprowadzone badania wskazywały jednak, że działania wspierające dobrostan pracowników mogą mieć miejsce nie tylko w organizacjach komercyjnych, lecz także w organizacjach innego typu (jak w zaprezentowanych przypadku Uniwersytetu X). Jednym z czynników powodzenia takiej działalności było dopasowanie oferty do potrzeb pracowników, a zatem wzięcie pod uwagę zróżnicowania wiekowego. Wydaje się, że w np. kontekście przemian demograficznych, kluczowe znaczenie mogła mieć kwestia tworzenia komfortowych warunków pracy, zwłaszcza w odniesieniu do możliwości i potrzeb pracowników starszych, tak aby pozostawali jak najdłużej na rynku pracy [Hammond, Lester, Clapp-Smith i in. 2017].

Bibliografia

Bańka A. (2003), *Zawodoznawstwo, Doradztwo zawodowe, Pośrednictwo pracy: Psychologiczne Metody i Strategie Pomocy Bezrobotnym*, Print-B, Poznań.

Burke R., Richardsen A. (2014), *Corporate Wellness Programs: Linking Employee and Organizational Health*, Edward Elgar, Cheltenham.

Gordon A. (2018), *Age Diversity in the Workplace* [w:] C. de Aquino, R. Robertson (red.), *Diversity and Inclusion in the Global Workplace*, Palgrave MacMillan, Cham, Switzerland, ss. 31–47.

Gross-Golacka E. (2018), *Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzanie różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach*, „Journal od Modern Science”, t. 1, nr 36, ss. 293–317.

Hammond M., Lester G., Clapp-Smith R., Palański M. (2017), *Age Diversity and Leadership: Enacting and Developing Leadership for All Ages* [w:] E. Parry, J. McCarthy (red.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*, Palgrave MacMillan, London, ss. 737–759.

Lalonde M. (2002), *New perspective on the health of Canadians: 28 years later*, „Revista panamericana de salud pública”, nr 12, ss. 149–152.

Laskowski W. (2015), *Wartość odżywcza diety Polaków oraz jej zmiany* [w:] A. Wolska-Adamczyk (red.), *Współczesne kierunki działań prozdrowotnych*, WSiLiZ, Warszawa.

Lichwa P. (2008), *Pod ochronnym parasolem – budowanie kultury zdrowej firmy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8, ss. 39–41.

Łój G. (2001), *Poczucie bezpieczeństwa a osobowościowe wyznaczniki adaptacji do starości* [w:] R. Derbis (red.), *Jakość rozwoju a jakość życia*, Wyd WSP, Częstochowa.

Mendryk I., Tor A. (2017), *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych*, „Akademia Zarządzania”, nr 1, ss. 7–22.

Pitt-Catsoupes M., James J., Matz-Costa Ch. (2015), *Workplace-Based Health and Wellness Programs: The Intersection of Aging, Work and Health*, „The Gerontologist”, t.2, nr 55, ss. 262–270.

Pocztowski A. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Warszawa.

Polacy o swoim zdrowiu oraz prozdrowotnych zachowaniach i aktywnościach (2012), Raport z badań, CBOS, Warszawa.

Poznańska A., Rabczenko D., Wojtyński B. (2016), *Wybrane czynniki ryzyka zdrowotnego związane ze stylem życia* [w:] B. Wojtyński, P. Goryński (red.), *Sytuacja zdrowotna ludności Polski i jej uwarunkowania*, Warszawa: Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny.

Puchalski K. (2017), *Zdrowie we współczesnym społeczeństwie* [w:] E. Korzeniowska, K. Puchalski (red.), *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź, ss. 13–36.

Sidor-Rządowska M. (2017), *Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów”, nr 43, ss. 71–82.

Super D. (1957), *The Psychology of Careers*, Harper and Row, New York.

Ślusarska B., Dobrowolska B., Zarzycka D. (2013), *Metateoretyczny kontekst zachowań zdrowotnych w paradygmatach zdrowia*, „Problemy Higieny i Epidemiologii”, nr 94(4), ss. 667–674.

Bibliografia elektroniczna

Jones J. (2016), *An evaluation of worksite wellness program components within the corporate and academic settings*, Thesis, Georgia State University, http://scholarworks.gsu.edu/iph_theses/434, dostęp: 20.04.2017.

Izabela Michalik | izabela.michalik71@wp.pl

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-3879-3838

Różnorodność pokoleniowa pracowników wiedzy a instrumenty wspomagające dzielenie się wiedzą w szkole

Generation Diversity of Knowledge Workers and Instruments Supporting Sharing Knowledge at School

Abstract: The basic resource of the 21st century school is knowledge and intellectual capital based on it, which is its primary source of strategic supremacy. The main target of the school is to collect, store and use knowledge, owned by knowledge workers of different generations. The study attempts to identify the instruments used by the school to share knowledge with an indication of activities conducive to improving the process of sharing knowledge among workers of different generations. The use of appropriate instruments, depending on the generational affiliation of a knowledge worker, can improve the areas of activity related to the process of knowledge sharing in order to better use it for the school's needs. The study has a theoretical and empirical character, it was based on the literature of the subject and the practical experience of the author.

Key words: generational diversity, knowledge workers, knowledge sharing

Wprowadzenie

Natura człowieka oraz cechy charakterystyczne jego zachowań są często kluczowe dla osiągnięcia celów przez organizację. Powoduje to jednak implikacje dla funkcjonowania organizacji, gdyż należy poświęcić więcej uwagi umiejętnościom, zainteresowaniom i priorytetom życiowym każdej jednostki oraz dopasowaniu ich do potrzeb organizacji [Wziątek-Staśko 2012, s. 86]. Rynek pracy drugiej dekady XXI wieku mierzy się nie tylko

z indywidualnością człowieka, lecz również różnorodnością pokoleniową pracowników [Bencsik, Horvath-Csiskós, Juhasz 2016, ss. 90–91; Wziątek-Staśko 2015, ss. 49–50; Smolbik-Jęczmień 2013, s. 228]. Różnice w podejściu do pracy i kariery pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń, ich cechy osobowościowe oraz wyznawane wartości mają niebagatelny wpływ na procesy zachodzące w organizacjach i generują dobór odpowiednich narzędzi oraz praktyk zarządzania. Jednym z kluczowych obecnie obszarów zarządzania jest zarządzanie wiedzą, a za najważniejszy proces zarządzania wiedzą uznaje się obecnie dzielenie się wiedzą [Witherspoon i in. 2013, s. 250]. Dzielenie się wiedzą stanowi typową sytuację współzależności, w której osiągnięcie pożądaných celów zależy nie tylko od działań własnych, lecz także od działań pozostałych członków organizacji, należących do różnych pokoleń [Brcić, Mihelić 2016, s. 854]. W celu osiągnięcia jak najlepszych efektów należy stosować takie instrumenty dzielenia się wiedzą, aby były zgodne z oczekiwaniami i potrzebami wszystkich pracowników. Nie inaczej jest wśród pracowników wiedzy w szkołach, w których nauczyciele należą do różnych pokoleń: od Baby-Boomers, pokolenie X, pokolenie Y oraz do wkraczającego już do szkół w roli nauczycieli pokolenia Z. Celem opracowania jest przedstawienie specyfiki zasobów wiedzy w szkole oraz instrumentów wspomagających dzielenie się wiedzą w szkole na tle różnorodności pokoleniowej nauczycieli. Opracowanie ma charakter przeglądowy, powstało na bazie literatury przedmiotu, zawierający praktyczne spostrzeżenia autorki.

Specyfika zasobów wiedzy w szkole

Szkola jest instytucją, której głównym celem jest wszechstronny rozwój indywidualny człowieka [Dorczak 2012, s. 42], zajmującą się kształceniem i wychowywaniem dzieci, młodzieży i dorosłych, stosownie do przyjętych w danym społeczeństwie celów i zadań, a osiągnięciu tych celów służy odpowiednio wykształcona kadra pedagogiczna, nadzór oświatowy, baza lokalowa i wyposażenie oraz jej zabezpieczenie budżetowe [Okoń 2010, s. 383]. Głównym i podstawowym zasobem szkoły jest wiedza. Zdolność szkoły w zakresie poszukiwania sposobów zdobywania, wykorzystywania i aktualizowania wiedzy warunkuje odniesienie przez nią sukcesu [Gajda, Gaudy 2012, s. 169]. Zasoby wiedzy szkoły to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które szkoła wykorzystuje do osiągnięcia swoich celów [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 24]. Umiejętność korzystania przez szkołę z zasobów wiedzy, które są w jej posiadaniu oraz tych zasobów, które znajdują się w posiadaniu poszczególnych pracowników, ma na celu uzyskiwanie różnorodnych, pozytywnych efektów zarówno przez instytucję, jaką jest szkoła, jak i przez jej poszczególnych członków. Wiedza staje się cenna dla organizacji wówczas, gdy jest umiejętnie zastosowana, a nie tylko

posiadana [Lenart 2014, s. 9]. Ma to niebagatelne znaczenie w szkole, gdzie wiedza to zasób podstawowy [Beyer 2011, s. 11], strategiczny dla organizacji, wpływający na kształtowanie wartości szkoły oraz umożliwiający utrzymywanie jej równowagi funkcjonalnej [Włodarkiewicz-Klimek 2016, s. 6], to również kluczowy element przetrwania szkoły w dynamicznej i konkurencyjnej erze [Asrar-ul-Haq, Anwar 2016, s. 2]. Już w 1994 roku P.F. Drucker proklamował, że era społeczeństwa wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, stanowi kluczowy zasób; porządkiem społecznym, dla którego główne wyzwanie to nierówność społeczna oparta na wiedzy; oraz systemem, w którym rząd nie może dłużej rozwiązywać społecznych i ekonomicznych problemów [Drucker 1994, s. 16], a szkoła jest centrum społeczeństwa, i tylko w niej może zostać przyswojona wiedza [Drucker 1994, s. 17].

Ma to szczególne znaczenie dla wiedzy charakterystycznej dla szkół: wiedzy merytorycznej, psychopedagogicznej oraz organizacyjnej [Fazlagić 2009, ss. 73–74]. Wiedza merytoryczna jest związana z treściami nauczanego przedmiotu oraz relacji pomiędzy składnikami tej wiedzy. Jest przekazywana przede wszystkim przez nauczycieli – pracowników wiedzy, jednak w dobie społeczeństwa informacyjnego przewaga ta jest zmniejszana na rzecz rozwijających się technologii informacyjnych. Wiedza psychopedagogiczna obejmuje sposoby i warunki nauczania, określa kunszt metodyczny oraz umiejętności nauczyciela w odpowiedzi na pytanie: jak należy nauczać, by osiągnąć wymierne efekty. Wiedza organizacyjna dotyczy problematyki związanej z zarządzaniem w oświacie. Obejmuje umiejętność kierowania szkołą w oparciu na obowiązujących przepisach prawa. Jest wykorzystywana i tworzona zarówno przez nauczycieli, jak i przez kadrę menedżerską instytucji oświatowych [Fazlagić 2009, ss. 73–74]. Każdy z tych rodzajów wiedzy występuje również w postaci indywidualnej – posiadanej przez poszczególnych pracowników wiedzy oraz w postaci zbiorowej, stanowiącej wiedzę całej organizacji, która jest znacznie szersza od sumy wiedzy jednostek [Probst i in. 2002, s. 30]. Każdy z przytoczonych rodzajów wiedzy pojawia się w szkole w postaci dostępnej i ukrytej [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80]. Wiedza dostępna to wiedza obiektywna, racjonalna, sekwencyjna oraz teoretyczna, natomiast wiedza ukryta, która jest wiedzą subiektywną, opiera się na doświadczeniu, symultaniczności oraz analogii – to wiedza głównie praktyczna [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 84]. Wiedza dostępna jest istotna dla organizacji przede wszystkim z uwagi na możliwość jej przechowywania, przesyłania czy nawet sprzedawania. Wiedza ukryta jest szczególnie cenna dla organizacji, gdyż ma największe znaczenie dla realizacji zadań i sprawności funkcjonowania organizacji i często może stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej [Trajer, Paszek, Iwan 2012, s. 34] szkoły. Należy tutaj jeszcze wspomnieć o rodzajach wiedzy, które szczególnie oddają specyfikę zasobów szkoły, a to wiedza typu „wiedzieć-x”. Jest to prawdopodobnie najstarsza, opracowana przez Arystotelesa, a rozbudowana przez

J. Fazlagića, struktura wiedzy, przydatna do sklasyfikowania wiedzy, którą instytucja już posiada. Struktura wiedzy typu „wiedzieć-x” powinna być złożona z pytań, na które odpowiedzi są już znane oraz z pytań, na które odpowiedzi nie są jeszcze znane [Fazlagić 2010, s. 134]. Wiedza typu „wiedzieć-co” dotyczy faktów, wartości liczbowych wyjaśnionych i uporządkowanych, jest łatwa do przekazania i sprawdzenia jej znajomości, „wiedzieć-dlaczego” to wiedza odnosząca się do zasad i prawd, stanowi podstawę do refleksyjnego myślenia o zawodzie wykonywanym przez nauczyciela, „wiedzieć-jak” określa umiejętności i zdolności do robienia czegoś przez pracowników wiedzy i ich zespoły, „wiedzieć-ko” wskazuje posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają, dotyczy również zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami, „wiedzieć-gdzie” dotyczy umiejętności wyboru miejsca działania, „wiedzieć-kiedy” związana jest z wyborem właściwego momentu działania, jego tempa i planowania, „wiedzieć-jeżeli” pozwala na formułowanie strategii i scenariuszy wydarzeń w wielu wariantach uwarunkowanych zmiennymi okolicznościami oraz „wiedzieć-pomiędzy”, która to wiedza, dzięki zauważeniu korelacji, pozwala na rozpoznanie relacji pomiędzy różnymi zjawiskami [Fazlagić 2010, ss. 133–135]. Z uwagi na to, że szkoły jako instytucje edukacyjne są organizacjami nastawionymi na proces przygotowania społeczeństwa do świadomego kreowania przyszłości oraz rozwój postaw, które pozwolą na zrozumienie i radzenie sobie z sytuacjami społecznymi [Piontek, Buczek 2014, s. 196], przekazywanie i rozwijanie wiedzy jest podstawowym celem każdej szkoły.

Różnorodność pokoleniowa pracowników wiedzy w szkole

Filarami funkcjonowania każdej szkoły są jej pracownicy wiedzy – nauczyciele. P.F. Drucker określił pracowników wiedzy jako pracowników dzierżących „narzędzia produkcji” [Drucker 1994, s. 12], a więc używających mózgu do tworzenia pomysłów, informacji i wiedzy, które wnoszą do organizacji – szkoły wartość dodaną [Jashapara 2014, s. 24]. T.H. Davenport określił pracowników wiedzy jako osoby reprezentujące wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy [Davenport 2007, s. 23]. M. Morawski za pracowników wiedzy uważa pracowników o wysokich kompetencjach zawodowych i intelektualnych, a ich głównym atrybutem jest autorytet zawodowy, będący wypadkową wiedzy specjalistycznej, rozległych horyzontów poznawczych, mistrzowsko opanowanych umiejętności fachowych oraz wciąż rozwijanych umiejętności społecznych [Morawski 2017, s. 206]. Definicje te charakteryzują nauczycieli jako pracowników wiedzy, uzupełniając zadania nauczycieli wymienione w Ustawie z dnia 26 stycznia 1982 r. *Karta Nauczyciela* [Dz. U. z 1982 r. Nr 3, poz. 19 z późn. zm.]. Zgodnie z zapisami tej ustawy, nauczyciel obowiązany jest:

- rzetelnie realizować zadania związane z powierzonym mu stanowiskiem oraz podstawowymi funkcjami szkoły: dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, w tym zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę;
- wspierać każdego ucznia w jego rozwoju;
- dążyć do pełni własnego rozwoju osobowego;
- doskonalić się zawodowo, zgodnie z potrzebami szkoły;
- kształcić i wychowywać młodzież w umiłowaniu Ojczyzny, w poszanowaniu Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w atmosferze wolności sumienia i szacunku dla każdego człowieka;
- dbać o kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich zgodnie z ideą demokracji, pokoju i przyjaźni między ludźmi różnych narodów, ras i światopoglądów.

Każdy z punktów wymienionych w Ustawie *Karta Nauczyciela* uwypukla rolę nauczyciela jako pracownika wiedzy, mającego za zadanie pozyskiwanie, tworzenie, uszlachetnianie i wykorzystanie wiedzy i informacji [Morawski 2017, s. 206].

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w roku szkolnym 2017/2018 we wszystkich typach szkół i placówek wychowania przedszkolnego pracowało 509,8 tysięcy nauczycieli, w przeliczeniu na pełne etaty nauczycielskie [Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2017–2018, s. 70], co przy tak dużej liczbie zatrudnionych osób generuje ich zróżnicowanie, zarówno pod względem płci (statystyczny nauczyciel jest kobietą – w zawodzie nauczyciela w Polsce pracowało w roku szkolnym 2017/18 – 418,5 tysięcy kobiet, co stanowi 82% tej grupy zawodowej, mężczyzn pracujących w tym zawodzie było 91,3 tysiące, tj. 18%) [Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2017–2018, s. 206], stopnia awansu zawodowego (większość kadry pedagogicznej to nauczyciele dyplomowani – 55,4%, nauczyciele mianowani stanowili 21,6% kadry, nauczyciele kontraktowi – 15,5%, a stażyści – 4,4%, natomiast nauczyciele bez stopnia awansu zawodowego stanowili 3,1%) [Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2017–2018, ss. 206–207], ale przede wszystkim pokoleń. Według danych opracowanych w 2015 roku struktura wieku nauczycieli jest bardzo zróżnicowana. Średnia wieku nauczycieli wynosi 40,9 lat i w porównaniu z latami poprzednimi nieznacznie, ale systematycznie rośnie. Najwięcej nauczycieli sytuuje się w przedziale wiekowym 40–44 lata. W roku szkolnym 2014/2015 największy odsetek stanowili nauczyciele w wieku 46–50 lat (16,95% wszystkich uczących), następnie w wieku 51–55 lat (15,47%) i w wieku 36–40 lat (15,46%) [Rachubka 2015, s. 13]. W 2014/2015 roku szkolnym w systemie oświaty zatrudnionych było ponad 1189 nauczycieli powyżej 70 roku życia i 39 nauczycieli powyżej 80 roku życia (rekordzista miał 90 lat). Ci najstarsi nauczyciele to na ogół nauczyciele przedmiotów zawodowych, którzy co do zasady są przeciętnie starsi niż nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących.

Z kolei najmłodszych nauczycieli – w wieku 20–25 lat – było ponad 17 tysięcy [Rachubka 2015, s. 13]. Jak wynika z przytoczonych, dostępnych obecnie danych demograficznych, można przyjąć, że środowisko nauczycielskie należy do różnych generacji pracowników, jednak największa ich liczba należy do pokoleń urodzonych w latach 1959–1978.

Najczęściej przytaczanymi w literaturze określeniami pokoleń pracowników są generacje Baby Boomers, X, Y oraz Z [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 405; Aniszewska 2015, s. 3; Hysa 2016, s. 386; Jagoda 2016, s. 212]. O krok dalej w swoim opracowaniu idzie A. Wziątek-Staśko, wyróżniając następujące pokolenia:

- Silent Generation (urodzeni w latach 30-tych);
- Early Baby Boomers (roczniki 1946–1955),
- Late Boomers (urodzeni w latach 1956–1965),
- Generacja X (1966–1975) oraz
- Generacja Y/Millennials (1976–1995) [Wziątek-Staśko 2015, s. 50].

Na podstawie tego podejścia do generacji pracowników można przyjąć, że nauczyciele w Polsce należą do pokoleń Late Boomers, Generacji X oraz Generacji Y.

Najstarsza obecnie na rynku pracy generacja to Late Boomers, którzy mają ustabilizowane życie i ugruntowaną pozycję zawodową, a głównymi wartościami dla nich są szacunek dla autorytetów, solidarność, lojalność i przestrzeganie zasad [Para 2015, s. 95]. Pokolenie X to osoby dojrzałe, będące od wielu lat na rynku pracy, charakteryzujące się najbardziej ambiwalentną postawą wobec zastanego porządku [Para 2015, s. 95], jednak z drugiej strony mającą do zaoferowania współpracownikom swoje mocne strony: dużą wiedzę i doświadczenie, dzielenie się wiedzą, które wynika z potrzeby uznania bycia ekspertem, doświadczenie życiowe, spokój i stabilność, cierpliwość i systematyczność, zaangażowanie w pracę i szacunek dla niej, odpowiedzialność oraz dyspozycyjność [Wziątek-Staśko 2015, ss. 51–52]. I chociaż M. Prensky w roku 2001 określił nauczycieli starszych pokoleń mianem *digital immigrants* (cyfrowych imigrantów), nie odmówił im zdolności adaptacji do nowego środowiska [Prensky 2001, s. 2].

Natomiast generacja Y charakteryzuje się elastycznością, mobilnością i kreatywnością, osoby z tego pokolenia są otwarte na nowe wyzwania, dynamiczne, wiedza jest przez nich przyswajana szybko i nie nabywają nawyków, dzięki czemu łatwiej im przestawić się na nowe tory działania oraz są ukierunkowane na rozwój swojej kariery zawodowej [Wziątek-Staśko 2015, s. 51]. M. Prensky nazwał tę generację mianem *digital natives* (cyfrowi tubylcy) – od urodzenia otoczeni przez cyfrowe technologie – co wywołało zmianę ich wzoru myślenia [Prensky 2001, s. 1]. Nie wyklucza to jednak współdziałania nauczycieli różnych pokoleń w dzieleniu się wiedzą, przy wykorzystaniu wielu różnych instrumentów dla osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest edukacja dzieci i młodzieży, ponieważ sukces organizacji, którą w tym przypadku jest szkoła, stanowi w znacznej

mierze wynik dobrego wykorzystania energii i talentów jej pracowników [Wziątek-Staśko 2012, s. 83].

Lecz z punktu widzenia współczesnego rynku pracy nie jest istotna nazwa pokolenia, do której zalicza się poszczególnych pracowników, lecz to, jakie cechy są im przypisywane i z jakimi się to wiąże konsekwencjami [Wziątek-Staśko 2016, s. 50] dla współdziałania pracowników wiedzy w szkole.

Instrumenty dzielenia się wiedzą w szkole

Łączenie posiadanej wiedzy z dostępnymi zbiorami stwarza możliwość dalszej kreacji wiedzy, jej przechowywania oraz zastosowania w praktyce. Do tego celu wykorzystywany jest proces dzielenia się wiedzą w szkole. Z uwagi na specyfikę działalności szkoły jako instytucji edukacyjnej, proces ten przebiega w szczególny, charakterystyczny dla tego typu organizacji sposób. Istota dzielenia się wiedzą oznacza dwustronny proces, w którym jednostki wzajemnie wymieniają się swoją wiedzą i wspólnie tworzą nową wiedzę, która może zostać przekształcona w wiedzę organizacyjną [Kożuch, Lenart 2016, s. 306], a zgodnie z opinią M. Morawskiego w procesie dzielenia się wiedzą przede wszystkim jest przekazywana wiedza oparta na osobistym doświadczeniu, praktycznie przetestowanych umiejętnościach, osobistych poglądach, sądach i wartościach [Morawski 2017, s. 206]. Dzielenie się wiedzą jawną polega na rozpowszechnianiu zebranych i przetworzonych informacji, docieranie z nimi do osób zainteresowanych wynikami przeprowadzonych analiz. Dzielenie się wiedzą ukrytą polega na przekazywaniu wiedzy posiadanej przez danego pracownika innym pracownikom [Michalik 2018, s. 97].

W zależności od typu wiedzy, przyjętego w niniejszym opracowaniu, instrumenty dzielenia się wiedzą można podzielić na formalne – zorganizowane przez organizację i nieformalne – które wynikają z kontaktów międzyludzkich. Przy przekazywaniu wiedzy dostępnej stosuje się zarówno instrumenty formalne, jak i nieformalne, natomiast w przypadku wiedzy ukrytej dominują instrumenty nieformalne. Formalnymi instrumentami dzielenia się wiedzą w instytucjach edukacyjnych są wszelkie formy używane przy wykorzystaniu technologii komputerowej: poczta elektroniczna, kanały RSS; blogi, przyjmujące postać tekstową, podcastów, fotoblogów, wideoblogów lub mikroblogów; mashupy, łączące treści pochodzące z różnych źródeł z aplikacjami oferowanymi przez rozmaite serwisy, witryny tworzone przez użytkowników typu wiki oraz szeroko pojęte portale społecznościowe oraz światy wirtualne [Jashapara 2014, ss. 229–244]. W warunkach współczesnej rzeczywistości ważną rolę odgrywa również e-learning, który zastępuje tradycyjne formy dzielenia się wiedzą. E-learning to użycie technologii internetowych w celu kreowania bogatego środowiska sprzyjającego nauce, który

zawiera różnorodne źródła instrukcji i informacji oraz rozwiązań dostarczanych środowisku [Yilmaz 2012, s. 150]. Należy tu również wspomnieć o Intranecie, czyli wewnętrznej sieci opartej na technologii internetowej, do której dostęp mają jedynie nauczyciele danej szkoły [Suchodolski 2015, s. 184]. Instrumentem dzielenia się wiedzą w szkole stał się również dziennik elektroniczny. To witryna internetowa lub program komputerowy, służący nie tylko do dokumentowania procesu nauczania, może on również pełnić funkcję komunikatora pomiędzy poszczególnymi organami szkoły oraz źródła wiedzy o uczniach, rodzicach oraz współpracownikach [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 sierpnia 2014 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji, Dz. U. z 2014 r., poz. 1170]. Narzędzia wspierające dzielenie się wiedzą przy użyciu technologii informacyjnych przyczyniają się do zamiany specyfiki pracy, tworząc wirtualne kontakty pomiędzy nauczycielami i są równie ważne jak kontakty bezpośrednie [Plebańska 2016, s. 114]. Do tradycyjnych instrumentów dzielenia się wiedzą należą spotkania rad pedagogicznych, spotkania w zespołach przedmiotowych nauczycieli, szkolenia, seminaria i konferencje organizowane w szkołach [Fazlagić 2014, s. 174]. Takimi instrumentami są również lekcje koleżeńskie i hospitacje, mające na celu obserwacje warsztatu metodycznego innego nauczyciela. Natomiast dzielenie się wiedzą ukrytą odbywa się w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych. W szkołach najbardziej rozpowszechnione są wspólnoty praktyków, które są nieformalnymi, samorzutnie formującymi się grupami o luźnym charakterze, nieograniczonymi żadnymi terminami i nieobciążonymi żadnymi konkretnymi zadaniami [Jashapara 2014, ss. 306–307]. Istotą funkcjonowania wspólnoty praktyków jest wymiana wiedzy i informacji, wzajemne uczenie się i inspirowanie, rozpowszechnianie dobrych praktyk, standardów i sposobów postępowania, a w szkołach takimi wspólnotami praktyków są zespoły przedmiotowe: humanistyczne, matematyczno-przyrodnicze, nauczycieli przedmiotów zawodowych czy języków obcych, wychowawcze i profilaktyczne, a także spotkania koleżeńskie w czasie przerw oraz poza szkołą. W działaniach związanych z dzieleniem się wiedzą, zwłaszcza w procesie mentoringu, w którym mentor będący synonimem mądrego doradcy dzieli się swoją wiedzą i umiejętnościami z mniej doświadczonymi nauczycielami [Jashapara 2014, s. 336], użytecznymi instrumentami są *storytelling* (opowiadanie historii), w których podczas opowiadania historii, fikcyjnej czy prawdziwej, następuje silny wpływ na stymulację wiedzy [Mitchel 2005, s. 634] oraz *peer assist* – nowoczesna odmiana burzy mózgów, gdzie dzielenie się wiedzą następuje w grupie rówieśniczej, utworzonej w celu opracowania i wykonania danego zadania [Hewlitt, Lamoureux 2012, s. 77]. Kolejną metodą dzielenia się wiedzą, przeżywającą obecnie swoją drugą młodość, jest tutoring. W ramach tutoringu ma miejsce proces

rozwojowy, polegający na odkrywaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników. Jest to więc nie tylko zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, lecz również uzewnętrznianie i wzmacnianie niewykorzystanych możliwości [Moczydłowska 2016, s. 140]. Jedne z najczęściej obecnie stosowanych instrumentów dzielenia się wiedzą to te, które nie są specjalnie aranżowane, lecz wynikają z normalnego przebiegu wykonywanych zadań i obowiązków. Można je określić, za M. Morawskim, metodami *on the job*, którymi najczęściej są rady i sugestie przełożonych i współpracowników, wypowiedziane ustnie, często łączone z ćwiczeniami praktycznymi [Morawski 2017, s. 116]. Można też tutaj zaliczyć indywidualne konsultacje, które są szczególnie efektywne w procesie adaptacji młodych nauczycieli [Morawski 2017, s. 117].

Proces dzielenia się wiedzą jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania wiedzą w szkole. Podstawowym założeniem dobrego dzielenia się wiedzą jest to, by osoby, które wykonują określone zadania w organizacji, miały nieograniczany żadnymi przeszkodami dostęp do przydatnej wiedzy w najdogodniejszej dla siebie formie – odpowiedniej dla nauczycieli należących do różnych pokoleń w danej szkole, aby wszyscy pracownicy wiedzy byli chętni i gotowi do dzielenia się posiadaną wiedzą z innymi, zwłaszcza, że asymetria posiadanej wiedzy przez nauczycieli różnych generacji nie wyklucza wzajemnych relacji zwrotnych oraz przemienności ról nadawcy i odbiorcy wiedzy [Morawski 2017, s. 81].

Rozwiązania stosowane w zakresie dzielenia się wiedzą wśród pracowników wiedzy należących do różnych pokoleń

Bez względu na rodzaj wiedzy, posiadanej przez nauczycieli, nie ulega wątpliwości, że dzielenie się nią pozwala na efektywne wykorzystanie jednostkowych i grupowych doświadczeń dla pożytku całej organizacji [Afiniec 2013, s. 11], jaką jest szkoła, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych instrumentów. Równie ważny jest w tym procesie aspekt pokoleniowy. W codziennych czynnościach pracowniczych dzielenie się wiedzą występuje regularnie pomiędzy różnymi pokoleniami. Podejście różnych pokoleń nauczycieli do rozmaitych instrumentów dzielenia się wiedzą jest inne i problem ten może stanowić wyzwanie dla stworzenia przejrzystego systemu dzielenia się wiedzą w szkole.

Zgodnie z koncepcją M. Prensky'ego, nauczyciele należący do starszego pokolenia „cyfrowych imigrantów” w procesie dzielenia się wiedzą będą cenić przede wszystkim instrumenty tradycyjne: źródła wiedzy w formie papierowej, czytanie informacji wydrukowanych, rozmowy w rzeczywistym świecie, pokazanie interesującej strony internetowej na ekranie komputera [Prensky 2001, s. 2]. Natomiast „cyfrowi tubylcy”, którzy z uczniów już stają się nauczycielami, w procesie dzielenia się wiedzą posługują się

przede wszystkim instrumentami z zakresu technik cyfrowych, lecz również z innym podejściem do tego procesu: szybciej, więcej przez paralele, ukryte pomiędzy innymi informacjami, poprzez bardziej swobodny dostęp [Prensky 2001, s. 4]. Autor nie odrzuca jednak współistnienia tych dwóch światów, „dziejstwa” i „przyszłości”, wskazując korzyści każdego z nich. Nadal ważne jest „dziejstwo”, czyli czytanie, pisanie, logiczne myślenie oraz rozumienie przeszłości, lecz komponent „przyszłości” staje się coraz szerszy. Oprócz oczywistych technik cyfrowych i nowych technologii dla cyfrowych tubylców ważna jest etyka, socjologia, języki obce i związana z nimi wielokulturowość [Prensky 2001, s. 4], a wiedzę w tych dziedzinach można zdobyć zarówno w tradycyjny, jak i wirtualny sposób.

W procesie dzielenia się wiedzą pomiędzy pokoleniami rolę odgrywają również czynniki indywidualne, takie jak gotowość do dzielenia się wiedzą, motywacja, komunikacja oraz współpraca [Brcić, Mihelić 2015, s. 858], a pracownicy wiedzy, należący do różnych pokoleń, mają inne do nich podejście. Nauczyciele starszych pokoleń dzielą się swoją wiedzą z chęcią, nie oczekując niczego w zamian, dzielenie się wiedzą jest oparte na wzajemności i współpracy. To właśnie starsi pracownicy będą mieli coraz większy wpływ na przebieg i wyniki realizowanych w szkołach procesów dzielenia się wiedzą – jej kreowania i wykorzystywania [Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz 2018, s. 43]. Natomiast wśród młodszego pokolenia na pierwszy plan wysuwają się czynniki motywacyjne – dzielenie się wiedzą odbywa się w przypadku szansy na zdobycie korzyści lub gdy są do tego zmuszeni, a najchętniej używanymi kanałami komunikacyjnymi są te na poziomie wirtualnym, w sposób szybki i na forum publicznym [Bencsik, Horvath-Csikós, Timea 2016, s. 94]. Jednak pomimo obowiązujących stereotypów należy pamiętać, że każdy pracownik jest istotą wielowymiarową, pracuje na poziomie świadomym i nieświadomym, a jego działania są uruchamiane przez różnorodne motywy materialne i duchowe [Wziętek-Staśko 2012, s. 14] i pomimo pewnych podobieństw wynikających z przynależności pokoleniowej, każdy pracownik ma swoje potrzeby i oczekiwania, a jego preferencje w stosunku do dzielenia się wiedzą są niepowtarzalne. Należy jeszcze wspomnieć o uwarunkowaniach dzielenia się wiedzą w szkołach w kontekście przeprowadzanej reformy systemu oświaty. Wymagania stawiane nauczycielom poprzez przepisy prawa oświatowego mogą generować trudności w dzieleniu się wiedzą, gdyż tradycyjne myślenie o sposobach dzielenia się wiedzą, zwłaszcza wśród pracowników starszych pokoleń, zderza się z założeniami reformy, zakładającej uelastycznienie systemu edukacji i przystosowanie go do wymagań edukacji opartej na płynnym transferze treści i wiedzy między szkołą a środowiskiem lokalnym [Farnicka, Liberska 2014, s. 48]. W szkołach obserwuje się używanie różnorodnych instrumentów dzielenia się wiedzą, zarówno tradycyjnych, jak i opartych na nowoczesnych technologiach cyfrowych, dzielenie się wiedzą

odbywa się nadal w sposób formalny, jak i nieformalny, wspólnoty praktyków oraz kontakty koleżeńskie wciąż funkcjonują z powodzeniem – jednak obecnie częściej te kontakty mają miejsce się w sieci. Doceniany jest również mentoring, zwłaszcza przy nabieraniu doświadczenia przez młodych pracowników wiedzy. Każdy z instrumentów dzielenia się wiedzą w szkole jest cenny, jeśli tylko prowadzi do osiągnięcia zamierzonego celu.

Podsumowanie

Każde pokolenie funkcjonujące obecnie na rynku pracy, w tym nauczyciele–pracownicy wiedzy w szkołach, wzrastało i rozwijało się w innych okolicznościach gospodarczych i społecznych. Każde z pokoleń ma do zaoferowania własne umiejętności, preferencje i sposoby komunikowania. Ważne jest, aby wszystkie pokolenia dzieliły się swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem z innymi pracownikami wiedzy, gdyż współpraca międzypokoleniowa to konieczność i niezbędny warunek powodzenia każdej organizacji – w tym szkoły. Należy mieć świadomość, że właściwie wykorzystane różnice postrzegania świata przez różne pokolenia mogą przyczynić się do szeroko rozumianego sukcesu szkoły poprzez efektywne dzielenie się wiedzą. Umiejętność adaptacji starszych pokoleń oraz elastyczność pokoleń młodszych pozwalają na wykorzystanie wszystkich dostępnych instrumentów dzielenia się wiedzą w szkole dla osiągnięcia wspólnych celów, co wpisuje się w realizację założeń reformy oświaty, mającej na celu rozwijanie u członków społeczeństwa zdolności adaptacji do warunków ery wiedzy i informacji. W warunkach cywilizacji informacyjnej oraz gospodarki opartej na wiedzy wiedza stanowi najważniejszy zasób, a dzielenie się wiedzą jest procesem, dzięki któremu możliwe jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu zasobów wiedzy, posiadanych przez wszystkie pokolenia pracowników wiedzy.

Bibliografia

Afiniec B. (2013), *Dzielenie się wiedzą w organizacji. Uwarunkowania podmiotowe i kulturowe*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, 282, ss. 11–22.

Aniszewska G. (2015), *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek”, nr 1, ss. 2–7.

Asrar-ul-Haq M., Anwar S. (2016), *A systematic review on konwledge management and knowledge sharing: Trends, issues and challenges*, „Cogent Business & Management”, no. 3, ss. 1–17.

Bencsik A., Horvath-Csikós G., Timea J. (2016), *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness”, vol. 8, issue 3, ss. 90–106.

Beyer K. (2011), *Wiedza jako kluczowy zasób w nowej gospodarce*, „Studia i Prace WNEiZ”, nr 21, ss. 7–16.

Brcić Ž, Mihelić K. (2015), *Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia*, „Economic Research”, nr 28, ss. 853–867.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2018), *Bariery dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia „Baby Boomers”*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, nr 1, ss. 35–45.

Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.

Dorczał R. (2012), *Specyfika zarządzania w edukacji- rozwój indywidualny człowieka jako wartość centralna*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(19), ss. 39–47.

Drucker P.F. (1994), *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly”, vol. 274, no. 5, ss. 53–80.

Farnicka M., Liberska H. (2014), *Cierpkie owoce reformy edukacji – perspektywa psychologiczna*, „Kultura i Edukacja”, nr 1(101), ss. 36–50.

Fazlagić J. (2014), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin SA, Warszawa.

Fazlagić J. (2010), *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Fazlagić J. (2009) *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Gajda J., Gaudy A. (2012), *Wiedza jako elementarny zasób organizacji uczącej się*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, nr 3, ss. 167–175.

Hewlitt A., Lamoureux L. (2010), *Introducing Knowledge Sharing Methods and Tools A Facilitator's Guide*, IDRC Canada.

Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 97, ss. 385–398.

Jagoda A. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek”, nr 31, ss. 209–218.

Jashapara A. (2014) *Zarządzanie wiedzą*, PWE Warszawa.

Kożuch B., Lenart-Gansiniec R. (2016), *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(36), ss. 303–320.

Lenart R. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Michalik I. (2017), *Innowacyjne metody dzielenia się wiedzą w organizacjach sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, tom XIX, zeszyt 1, ss. 92–106.

Mitchel H.J. (2005), *Knowledge Sharing – the Value of Story Telling*, „International Journal of Organisational Behaviour”, nr 9(5), ss. 632–641.

Moczydłowska J.M., Serafin K. (2016), *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.

Morawski M. (2017), *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Okoń W. (2001), *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa.

Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2017–2018 (2017), Raport GUS, Warszawa [online], <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/oswiata-i-wychowanie-w-roku-szkolnym-20172018,1,13.html>, dostęp: 11.03. 2019.

Para A. (2015), *Problem różnorodności pokoleniowej w organizacji* [w:] K. Poznańska, K.M. Kraj (red.) *Marketing*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza Warszawa, ss. 85–106.

Plebańska M. (2016), *Technologiczne narzędzia zarządzania wiedzą a innowacje w przedsiębiorstwach sektora MSP*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Vistula”, nr 51(6), ss. 105–117.

Piontek B., Buczek P. (2014), *Integracja wiedzy i edukacji i jej znaczenie dla zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 39, ss. 190–215.

Prensky M. (2001), *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, „On the Horizon”, vol. 9, issue 5, ss. 1–6, <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>, dostęp: 25.08.2018.

Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Rachubka M. (2015), *Nauczyciele w roku szkolnym 2014/2015*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa [online], <https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/raporty/Raport.%20Nauczyciele%202014-2015.pdf>, dostęp: 25.08.2018.

Raport o stanie edukacji (2015), *Dynamika przemian w edukacji i diagnoza problemów do rozwiązania*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, <http://eduentuzjasci.pl/publikacje-ee-lista.html>, dostęp: 27.08.2018.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 sierpnia 2014 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji (Dz. U. z 2014 r., poz. 1170).

Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(14), ss. 228–238.

Suchodolski B. (2015), *Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 26, nr 1, ss. 179–190.

Trajer J., Paszek A., Iwan S. (2012), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 1982 r. Nr 3, poz. 19 z późn. zm.).

Witherspoon L.C., Bergner J., Cockrell C., Stone D.N. (2013), *Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 17, issue 2, ss. 250–277.

Wziętek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin SA, Warszawa.

Wziętek-Staśko A. (2015), *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników –implikacje dla motywowania*, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 16(1), ss. 47–60.

Yilmaz Y. (2012), *Knowledge Management in E-Learning Practices*, „The Turkish Online Journal of Educational Technology”, vol. 11, issue 2, ss. 150–155, dostęp: 25.08.2018.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 50, ss. 405–415.

Piotr Bohdziewicz | bohdziule@gmail.com

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

ORCID ID: 0000-0002-3633-282X

Najmłodsze pokolenie uczestników rynku pracy: oczekiwania wobec pracodawców (ogląd przez pryzmat kotwic kariery zawodowej)

The Youngest Generation of the Labor Market Participants: Expectations Towards Employers (Viewing through the Prism of Career Anchors)

Abstract: Currently, representatives of the Z generation, i.e. the youngest participants in the labor market, are beginning to enter the Polish labor market. This phenomenon poses a new challenge to organizations: how to become an attractive employer for these people? What features should a work environment have for them, best suited to their expectations? This article attempts to answer the above questions by examining the so-called career anchors preferred by the representatives of the first cohort of the Z generation. 145 students from the last year of the second-cycle studies in economic faculty were examined. The results of the study showed that their most-favored career anchors are 'lifestyle' and 'safety and stability', but the completely negated anchor was 'management and leadership'. Representatives of the Z generation concentrate their expectations towards the organization primarily on the issues of work-life balance, fixed pay components and the possibility of pursuing horizontal, but not managerial, career paths.

Key words: first cohort of Z generation, career anchors, human resources management

Wprowadzenie

Od paru lat na polski (także europejski oraz globalny) rynek pracy wchodzi nowa kategoria jego uczestników – osób urodzonych około połowy lat 90. XX w., które obecnie dokonują tranzykcji z edukacji (odbytej na różnych poziomach i w różnych obszarach

merytorycznych) do sfery zatrudnienia, aplikując do organizacji różnego typu, zarówno biznesowych, jak i non profit. Wielka liczba osób w wieku około 20–25 lat znajduje się jeszcze w końcowej fazie przygotowania edukacyjnego i już wkrótce będą podejmować działania tranzycyjne, a część z nich już podjęła pracę zawodową. Kolejne roczniki będą „przepływać” przez system edukacji ogólnej i zawodowej, a następnie pojawiać się na rynku pracy w perspektywie najbliższej dekady.

Badania podejmowane w ostatnich latach (zarówno za granicą, jak i w Polsce) nad cechami charakteryzującymi tę kategorię uczestników rynku pracy pokazują, że różni się ona pod wieloma względami od tych kategorii osób, które od początków bieżącego stulecia są obecne w strukturach zatrudnienia. Inne są ich oczekiwania wobec organizacji, w ramach których podejmują bądź zamierzają podjąć zatrudnienie, inne są także ich aspiracje związane z pracą zawodową, inaczej też chcą realizować swoje kariery. Ze względu na owe odmienności, tę najnowszą kategorię uczestników rynku pracy często określa się mianem pokolenia Z. Niektóre spośród charakterystycznych cech tej zbiorowości zostaną przedstawione dalej. Szacuje się, że w 2020 r. udział przedstawicieli generacji Z w ogólnej liczbie zatrudnionych będzie kształtował się na poziomie około 25%.

Celem artykułu jest przedstawienie oczekiwań przedstawicieli generacji Z wobec organizacji, w których zamierzają podjąć bądź kontynuować zatrudnienie. Oczekiwania te w znacznej mierze są pochodną ich aspiracji i preferencji dotyczących planowanych przez nich karier zawodowych. Bliższe rozpoznanie owych oczekiwań będzie dokonane na podstawie diagnozowania tzw. kotwic kariery zawodowej. Wyniki badania będą stanowiły podstawę do sformułowania kilku wniosków dotyczących obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

Pokolenie Z – najmłodsza generacja uczestników rynku pracy

Twórcą socjologicznej teorii pokoleń był w latach 20. XX w. K. Mannheim. Do jego koncepcji pokolenia (generacji społecznej) nawiązywało później wielu autorów. Ostatnio był to m.in. M. McCrindle [2014], który wyróżnił w tym zakresie kilka istotnych desygnatów – pokolenie jest bowiem zbiorowością jednostek urodzonych w tym samym okresie historycznym, znajdujących się w zbliżonej fazie swojego życia oraz doświadczających intensywnego oddziaływania tych samych czynników bądź procesów głębokich zmian cywilizacyjnych. Za Mannheimem trzeba tu dodać, że chodzi o znaczące czynniki i warunki życia, których wpływu jednostki doświadczają we wczesnej, tzw. formatywnej fazie życia [Mannheim 1952]. Jak stwierdzili późniejsi badacze, owe postawy i wartości charakteryzujące przedstawicieli danego pokolenia, a także wynikające z nich mentalne

schematy interpretowania rzeczywistości, okazują się stosunkowo trwałe i manifestują się w trakcie dalszych etapów ich życia [Kowske, Rasch, Wiley 2010]. Ludzie należący do danego pokolenia mogą zatem postrzegać rzeczywistość i reagować na nią odmiennie niż przedstawiciele wcześniejszych generacji [Twenge, Campbell, Freeman 2012]. Różnice te przejawiają się także w postawach i wyborach związanych ze sferą pracy oraz kariery zawodowej [Lyons, Schweitzer, Ng, Kuron 2012].

Obecnie w strukturach zatrudnienia oraz na rynku pracy znajdują się trzy pokolenia: Baby Boomers (urodzeni w latach 1946–1964, najstarsi z nich zaczęli wchodzić na rynek pracy po 1960 r.), X (urodzeni w latach 1965–1980, najstarsi zaczęli wchodzić na rynek pracy w pierwszej połowie lat 80. XX w.) oraz Y (urodzeni w latach 1980–1995, zaczęli wchodzić na rynek pracy około 2000 r.). Współcześnie natomiast zaczyna pojawiać się na rynku pracy kolejne, czwarte pokolenie osób, urodzonych w drugiej połowie lat 90. XX wieku [Bassiouni, Hackley 2014; Nieżurawska, Dziadkiewicz 2016]. Generacja ta bywa opatrywana różnymi nazwami nawiązującymi to do stylu życia jej przedstawicieli bądź do ich rozmaitych cech, np. pokolenie Z, pokolenie C (*Connected Generation*), pokolenie M (*Multitasking Generation*), *Net Generation*, *iGeneration*, *Digital Natives* [Wiktorowicz i in. 2016, s. 21].

Zbiorowym doświadczeniem, które „stworzyło” generację osób zaliczanych do pokolenia Z jest fakt, że świat wirtualny, ukształtowany na bazie różnych technologii cyfrowych, Internetu oraz mediów społecznościowych, stanowi dla nich rzeczywistość zastaną i tak samo uprawnioną jak świat realny. W takim znaczeniu są „tubylczymi mieszkańcami” świata wirtualnego, w nim bowiem się urodzili i dorastali, z łatwością oswajając nowe rozwiązania cyfrowe oraz w większości dobrze go rozumieją i sprawnie się poruszają w jego przestrzeniach (*digital natives*). Jest to zatem czynnik oddziałujący ujednolicająco na pokolenie Z. Wymienione dyspozycje przekładają się na wiele cech charakteryzujących jego przedstawicieli: stałe pozostawanie w wirtualnej sieci relacji i kontaktów z innymi osobami w wymiarze globalnym, nastawienie na łatwe i natychmiastowe pozyskiwanie informacji, chęć jak najszerzego wykorzystywania w edukacji i w pracy zawodowej możliwości oferowanych przez świat wirtualny [Spears, Zobac, Spillane, Thomas 2015; Desai, Lele 2017; Opris, Cenus 2017].

Pokolenie Z żyje na przecięciu się dwu światów, realnego i wirtualnego. O ile oddziaływanie świata wirtualnego kształtują w zasadzie ten sam zbiór cech u zdecydowanej większości przedstawicieli tego pokolenia, o tyle wpływy świata realnego mogą różnicować inne zbiory ich cech. W taki sposób mogą oddziaływać lokalne odmienności w zakresie realiów społeczno-kulturowych i ekonomicznych (w tym rynku pracy oraz wymogów związanych z nowymi wzorcami karier). Nie bez znaczenia są przy tym oddziaływania o charakterze socjalizacyjnym – przedstawiciele pokolenia Z są bowiem dziećmi osób z pokolenia X [Puiu 2017], byli zatem świadkami zmagania swoich rodziców z problemami wynikającymi

z kryzysu gospodarczego lat 2007–2009. Wolno sądzić, że w niemałej liczbie przypadków czynnik ten nie pozostał bez wpływu na postawy i oczekiwania jednostek z pokolenia Z wobec własnej kariery zawodowej oraz wobec zatrudniających ich organizacji.

W ostatnich paru latach pojawiło się nieco publikacji, tak zagranicznych, jak i polskich, w których można znaleźć dość obszerne listy cech charakterystycznych dla przedstawicieli pokolenia Z. Wyniki tych doniesień są przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy pokolenia Z

Postawy wobec życia i pracy	Cechy związane z działaniem
<ul style="list-style-type: none"> • wysokie poczucie własnej wartości, • realizm, • pragmatyczność, • materializm, • otwartość na zmiany i nowe doświadczenia, • tolerowanie odmienności, • niezależność, • indywidualizm 	<ul style="list-style-type: none"> • sprawne komunikowanie się za pośrednictwem • mediów społecznościowych, • innowacyjność i kreatywność, • szybkość podejmowania decyzji, • przedsiębiorczość, • wielozadaniowość, • preferowanie uczenia się poprzez eksperymentowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ratajczak [2018], Nieżurawska, Dziadkiewicz [2016], Wiktorewicz i in. [2016], Chillakuri, Mahanandia [2018] i Lanier [2017].

Dla uzyskania pełniejszego obrazu pokolenia Z trzeba w tym miejscu przytoczyć również inne i nieoptymistyczne dane. Badania przeprowadzone w USA przez J.M. Twenge ujawniły, że tamtejsze pokolenie Z stoi na skraju kryzysu zdrowia psychicznego. Wielu przedstawicieli tej generacji ma poczucie dotkliwej samotności, często dotyczą ich stany depresyjne i notuje się wśród nich również podwyższony poziom liczby samobójstw. Z racji intensywnej presji, by możliwie stale zaznaczać swoją aktywność w mediach społecznościowych, znacznie ograniczają oni ilość snu na dobę, co prowadzi do obniżenia poziomu odporności psychicznej, a także sprawności w zakresie uczenia się [Twenge 2017, s. 69 i nast.]. Większość tych cech potwierdzają także statystyki odnoszące się do polskiego pokolenia Z [Blikowska, Ćwiek 2017].

Teoria kotwic karier zawodowych

Przedstawiciele pokolenia Z dokonują obecnie tranzycji z edukacji na rynek pracy i zatrudnienia, a wielu z nich zdobywa już pierwsze doświadczenia związane z pracą zawodową. Sytuacje te wymuszają na nich stałe konfrontowanie się z wymogami przedsiębiorczego paradygmatu realizowania współczesnych karier zawodowych [Bohdziewicz 2010] – jednostka bowiem musi samodzielnie kierować swoją karierą jako główny podmiot zarządzający – na własne

ryzyko i na własną odpowiedzialność. Zasadniczym czynnikiem warunkującym odniesienie sukcesu zawodowego w realiach konkurencyjnego rynku pracy jest poziom indywidualnej zatrudnialności (*employability*), czyli posiadanie odpowiedniego do potrzeb pracodawców zasobu wiedzy, umiejętności zawodowych i różnych cech osobowych [Dacre Pool, Sewell 2007]. Wspomniany przedsiębiorczy paradygmat realizowania kariery zawodowej wymaga od jednostki m.in. ustawicznego podejmowania działań ukierunkowanych na rozwijanie jej różnorodnych walorów profesjonalnych, a także wewnętrznej gotowości przystosowywania się do nowych wyzwań [Bohdziewicz 2010]. Wcześniejsze realia zatrudnienia (do ostatniej dekady minionego stulecia), gdy kariery zawodowe były niemal w całości zarządzane przez organizacje, kształtowały u większości pracowników poczucie bezpieczeństwa i stabilności ich sytuacji w pracy. Obecnie tak zorientowane oczekiwania pracownicze mogą stanowić mentalną barierę wydatnie utrudniającą jednostce odnoszenie sukcesów w karierze zawodowej.

Jedną z możliwości wglądu w niektóre z subiektywnych aspektów preferowanej przez jednostkę kariery zawodowej jest diagnozowanie tzw. kotwic karierowych. Koncepcja kotwicy kariery zawodowej została stworzona przez E. Scheina w latach 70. XX w., a jej zasadnicze treści obejmują istotne potrzeby, wartości i motywy, dla osiągnięcia których jednostka chce realizować swoją karierę [Schein 1975]. Badania zrealizowane przez Scheina pokazały przy tym, że kotwica kariery zawodowej stanowi w świadomości jednostki strukturę dość trwałą i raczej niepoddającą się zewnętrznym oddziaływaniom indoktrynacyjnym, pełniąc rolę wewnętrznego kompasu kierującego większość decyzji podejmowanych przez nią w związku z realizowaną karierą zawodową [Schein 1987; 1996]. W takim ujęciu ten wewnętrzny kompas jest zarazem swoistą osią, wokół której jednostka stara się „owijać” trajektorię swojej kariery, nie zawsze i niekoniecznie w pełni uświadamiając sobie owe mechanizmy. Przekonują o tym wyniki badania pokazujące, że istotnie daje się zauważyć związki między charakterystycznym dla jednostki typem kotwicy a realizowaną przez nią ścieżką kariery zawodowej [Tremblay, Wils, Proulx 2002].

Rozpoznając typ kotwicy kariery zawodowej konkretnej osoby, można więc uzyskiwać wgląd pośrednio także w strukturę jej oczekiwań dotyczących różnych zewnętrznych aspektów i uwarunkowań kariery postrzeganych przez nią jako ważne. Wśród takich oczekiwań znajdują się także te, które jednostka formułuje wobec organizacji mogących stanowić dla niej przestrzeń realizowania kariery zawodowej.

Zarówno wykonywany przez jednostkę zawód, jak i cechy środowiska pracy, w którym pracuje, powinny być zgodne z preferowanym przez nią typem kotwicy kariery zawodowej. Wtedy bowiem możliwe jest nie tylko uzyskiwanie przez nią wysokiej efektywności pracy [Schein 1996], ale również wyższego poziomu satysfakcji z treści pracy i z przebiegu własnej kariery zawodowej [Feldman, Bolino 2000]. Inne badania wykazały, że wspomniana relacja zgodności pozytywnie wpływa na kształtowanie się u jednostki

postawy zaangażowania w pracę oraz zaangażowania organizacyjnego [Bothma, Rodt 2012; Coetzee, Schreuder, Tladinyane 2014].

E. Schein [2006, s. 37], opierając się na wynikach własnych badań z lat 60. XX w. wyodrębnił 8 typów kotwic kariery zawodowej (tab. 2). Typologia ta była później potwierdzana empirycznie przez innych badaczy [DeLong 1982; Feldman, Bolino 1996]. Schein stworzył również narzędzie testowe pozwalające diagnozować występowanie poszczególnych typów kotwic kariery zawodowej u jednostki (*Career Orientation Inventory* – COI) [Schein 2006, s. 3], przy czym każdy typ został zoperacjonalizowany za pomocą pięciu itemów (łącznie 40 itemów).

Tabela 2. Charakterystyka kotwic kariery zawodowej

Nazwa kotwicy	Główne cele jednostki	Oczekiwania jednostki wobec pracy	Wiodące wartości jednostki
<i>Kotwice kariery oparte na walorach talentu jednostki</i>			
Profesjonalizm	- wykorzystywanie walorów własnego talentu, - rozwijanie wiedzy specjalistycznej	- szerokie możliwości rozwijania własnych kompetencji zawodowych - praca testująca talenty, zdolności i umiejętności jednostki	- specjalizacja zawodowa, - ciągłe uczenie się, rozwój, - samorealizacja
Zarządzanie i przywództwo	- osiągnięcie stanowiska, na którym podejmuje się ważne decyzje	- praca związana z wysokim poziomem odpowiedzialności, - praca pełna wyzwań, - kierowanie zespołem przyczyniające się do sukcesu organizacji	- władza i wywieranie wpływu, - awansowanie w górę w ramach struktury organizacyjnej
Przedsiębiorcza kreatywność	- tworzenie własnej firmy, - budowanie nowych organizacji, - tworzenie/rozwijanie nowych produktów lub usług,	- pełne wyzwania możliwości tworzenia nowych przedsięwzięć, - tworzenie/rozwijanie nowych produktów lub usług	- władza i wolność tworzenia, - wyróżnianie się, sława, publiczne uznanie
<i>Kotwice kariery oparte na potrzebach jednostki</i>			
Autonomia i niezależność	- działanie oparte na własnych metodach jednostki, zgodne z jej własnymi standardami i na jej własnych warunkach	- jasne określenie zadań z daniem jednostce swobody co do sposobu i warunków działania	- swoboda w zdobywaniu i demonstrowaniu kompetencji, - działanie w warunkach szerokiego pola autonomii
Bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia	- uzyskanie poczucia pewności i bezpieczeństwa zatrudnienia	- pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia, - plan emerytalny i zasiłki, - wynagradzanie za staż pracy, - wynagrodzenie według stałych reguł	- bezpieczeństwo zatrudnienia, - przewidywalność

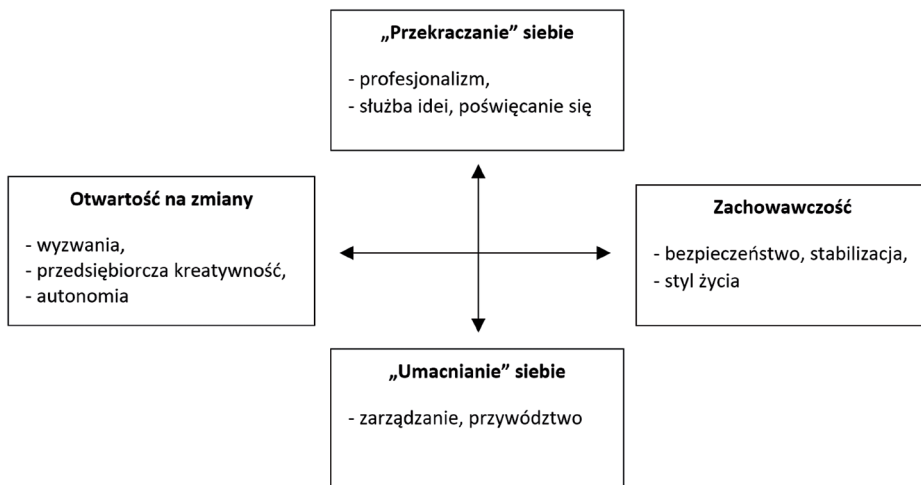
Nazwa kotwicy	Główne cele jednostki	Oczekiwania jednostki wobec pracy	Wiodące wartości jednostki
Styl życia	- zintegrowanie pracy/kariery z potrzebami osobistymi i rodzinnymi	- respektowanie problemów osobistych i rodzinnych pracownika, - otwartość organizacji na renegotjowanie psychologicznego kontraktu zatrudnienia według zmieniających się potrzeb pracownika	- elastyczność i swoboda w równoważeniu pracy i życia osobistego/rodzinnego
Kotwice kariery oparte na wartościach jednostki			
Służenie ważnej idei, poświęcanie się	- ulepszanie świata/ społeczeństwa, - służba dla dobra innych	- możliwość wywierania wpływu na organizację, wynikającego z systemu wartości pracownika, - służenie wyższemu celowi, zgodnemu z osobistymi wartościami pracownika	- wywieranie wpływu, - wolność autonomicznego działania dla realizacji osobistych wartości jednostki lub wyższego celu życiowego
Wyzwania	- pokonywanie przeszkód niemożliwych do pokonania, rozwiązywanie problemów nierozwiązywalnych, - zwyciężanie z silnymi przeciwnikami	- trudne zadania lub pełne wyzwania sytuacje, dostarczające wielu możliwości sprawdzenia się	- bycie zwycięzcą

Źródło: Feldman, Bolino [1996], Coetzee, Schreuder [2011].

Interesujący model kotwic kariery zawodowej przedstawili przed kilkoma laty L. Wils, T. Wils i M. Tremblay [2010]. Dokonali oni ich podziału na cztery domeny wobec siebie opozycyjne (rys. 1) ze względu na leżące u ich podstaw odmienne wartości:

- adaptacyjna otwartość na zmiany (*openness to change*) vs zachowawczość (*conservation*),
- prorozwojowe przekraczanie siebie (*self-transcendence*) vs umacnianie własnego wpływu na innych (*self-enhancement*).

Rysunek 1. Wzajemna opozycyjność czterech domen kotwic karier zawodowych



Źródło: Wils, Wils, Tremblay [2010], Coetzee, Schreuder [2014]

Badania pokazują, że większość osób znajduje się zwykle pod motywującym oddziaływaniem kilku (nawet trzech) kotwic kariery zawodowej równocześnie, spośród których jedna okazuje się pod tym względem wiodąca [Feldman, Bolino 1996; Ituma, Simpson 2006; Wils, Wils, Tremblay 2010]. Choć kotwice kariery zawodowej charakteryzują się dość znaczną stabilnością, to jednak w dłuższych okresach czasu, w szczególności wraz z wchodzeniem jednostki w kolejne etapy kariery, akcenty subiektywnej ważności przypisane przez nią poszczególnym kotwicom mogą się zmieniać [Bezuidenhout, Grobler, Rudolph 2013].

Cele i metoda badania

Celem podjętego badania było określenie typów kotwic kariery zawodowej, charakterystycznych dla przedstawicieli generacji Z.

Narzędziem badawczym był 40 itemowy test „Moja kariera”, będący polską wersją wspomnianego wcześniej testu COI autorstwa E. Scheina. Wersja ta została opracowana przez A. Paszkowską-Rogacz [2002, ss. 104–109], a rzetelność testu została uznana przez badaczy za zadowalającą [Cębrzyńska, Dudek 2008].

Badanie zostało zrealizowane w różnych miesiącach 2016 i 2017 r. wśród studentów ostatniego roku studiów stacjonarnych II stopnia (magisterskich) Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, studiujących na różnych kierunkach o profilu ekonomicznym (ekonomia, ekonometria, finanse i rachunkowość, logistyka,

gospodarka przestrzenna, międzynarodowe stosunki gospodarcze). Można ich uznać za przedstawicieli pierwszej kohorty pokolenia Z, która obecnie wchodzi w fazę tranzycji na rynek pracy.

Badanie testowe odbywało się w trakcie zajęć dydaktycznych i było prowadzone metodą audytoryjną w warunkach należytego komfortu czasowego i lokalowego. Po zakończeniu testów prowadzono w każdej grupie respondentów dyskusję kierowaną, umożliwiającą pozyskanie wielu dodatkowych komentarzy interpretujących merytoryczną zawartość poszczególnych kotwic oraz ich znaczenie dla realizowania przez uczestników badania ich karier zawodowych.

Uzyskano ogółem 145 prawidłowo wypełnionych egzemplarzy testu, z czego 78 (53,8%) pochodziło od kobiet, a 67 (46,2%) od mężczyzn. Średnia wieku respondentów wyniosła nieco ponad 23 lata.

Kotwice karier zawodowych najmłodszej generacji pracowników

W tabeli 3 przedstawiono ramowe wyniki badania z podziałem na kotwice kariery silnie preferowane przez respondentów ($w > 5,0$) oraz przez nich odrzucane bądź słabo preferowane ($w < 4,0$).

Tabela 3. Słabe i silne preferencje respondentów w zakresie kotwic karier zawodowych (według płci respondentów)

Wskazania (w %) na odrzucanie oraz słabe preferowanie kotwic ($w < 4,0$)			Kotwice kariery zawodowej	Wskazania (w %) na silne oraz zdecydowane preferowanie kotwic ($w > 5,0$)		
Ogółem	K	M		Ogółem	K	M
35,9	35,9	35,8	Profesjonalizm	29,6	19,2	41,8
88,2	92,3	83,6	Zarządzanie, przywództwo	4,2	2,6	6,0
44,8	50,0	38,8	Autonomia i niezależność	23,4	20,5	26,9
29,8	18,0	43,3	Bezpieczeństwo i stabilizacja	44,7	56,4	31,3
64,8	73,1	55,3	Przedsiębiorcza kreatywność	14,5	8,9	20,7
73,1	67,9	79,1	Służenie idei, poświęcanie się	8,3	10,3	6,0
61,4	57,7	65,7	Wyzwania	11,6	7,7	16,4
12,4	10,3	14,9	Styl życia	79,3	80,7	77,6

Źródło: badania własne.

Znakomita większość (około 80%) badanych studentów, przedstawicieli wchodzącej aktualnie na rynek pracy pierwszej kohorty pokolenia Z, wyraziło silne preferencje dla kotwicy „Styl życia” (tab. 3). Odwołując się do treści itemów testu COI można stwierdzić, że respondenci szczególnie wysoko w strukturze cenionych wartości sytuują sferę

życia osobistego i rodzinnego. Nie akceptują sytuacji, w której mogłoby dochodzić do konfliktu między sferą pracy zawodowej a życiem prywatnym. Są skłonni odejść z organizacji, w której nie znajdują należytego zrozumienia dla swoich postaw. Postrzegają życie holistycznie i zamierzają się równolegle samorealizować we wszystkich jego płaszczyznach, a sukces życiowy definiują w optyce pełnej równowagi praca–życie. Trzeba tu podkreślić, że kotwicę „Styl życia” niemal tak samo często preferowały kobiety, jak i mężczyźni. Można stąd wnosić, że silne preferencje kobiet w tym zakresie nie są wyrazem postrzegania przez nie problemów równowagi pracy i życia prywatnego przez pryzmat wyzwań wynikających z ich ról rodzinnych. Wysokie wskaźniki preferencyjne dla kotwicy „Styl życia” zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn pokazują, że stanowi ona wiodącą orientację karierową w tej zbiorowości.

Kolejną preferowaną przez respondentów (częściej przez kobiety, niż mężczyzn) kotwicą kariery jest „Bezpieczeństwo i stabilizacja”. Treść opisujących ją itemów testowych dotyczy obszaru zatrudnienia (stabilność i pewność zachowania miejsca pracy), wynagrodzeń (stabilność uzyskiwanych zarobków) oraz wizji preferowanej kariery zawodowej (stabilna kariera oferowana przez organizację, przejrzysta długofalowa ścieżka kariery wewnątrzorganizacyjnej).

Do silnie preferowanych kotwic kariery zawodowej można zaliczyć również „Profesjonalizm”, choć z zastrzeżeniem. W całej zbiorowości badanych kotwica ta częściej spotykała się z odrzuceniem, a tylko mężczyźni preferowali ją w swoich wyborach nieco częściej niż odrzucali. Testowe itemy charakteryzujące tę kotwicę wskazują na orientację jednostki na stały rozwój własnych kompetencji profesjonalnych oraz preferowanie organizacyjnej kariery poziomej.

Pozostałe typy kotwic kariery zawodowej częściej plasowały się w polach wyraźnych odrzuceń bądź słabych preferencji niż w polach zdecydowanej akceptacji, zarówno ze względu na wskaźniki ogólne, jak i dotyczące płci. Zwraca uwagę bardzo wysoki wskaźnik odrzuceń w odniesieniu do kotwicy „Zarządzanie i przywództwo” (niemal 90% wskazań), zwłaszcza, że swoje preferencje wyrażały osoby kończące studia na kierunkach o profilu ekonomicznym (!). Zaskakująco wysokie wskaźniki odrzuceń dotyczyły również takich kotwic karierowych, jak „Przedsiębiorczość i kreatywność”, „Wyzwania”, a także kotwicy „Autonomia i niezależność”.

Gdyby przedstawione wyżej wyniki badania odnieść do wzmiankowanej wcześniej koncepcji czterech domen kotwic kariery zawodowej [Wils, Wils, Tremblay 2010], zobrazowanej na rysunku 1, to wówczas preferencje kotwicowe respondentów skoncentrowałyby się przede wszystkim w ramach domeny „Zachowawczość”, a tylko w niewielkim stopniu w domenach „Adaptacyjna otwartość na zmiany” czy „Prorozwojowe przekraczanie siebie”.

Badania nad kotwicami karier zawodowych były w ostatnich latach podejmowane rzadko, w tym raczej wśród przedstawicieli generacji Y niż Z. Warto przytoczyć dane o preferencjach w zakresie kotwic karier zawodowych grup studenckich badanych w 2010 r. przez E. Krause [2012] – tutaj także wyraźnie zaznaczyła się dominacja kotwicy „Styl życia”, a pozycje większości pozostałych kotwic okazały się dość zbliżone do przedstawionych wyżej, mimo odmienności kierunków studiów, jakie kończyli respondenci. Inne badanie, tym razem zrealizowane wśród studentów brazylijskich w 2013 r., również pokazało relatywnie najwyższy poziom preferencji dla kotwicy „Styl życia” (choć zaledwie około 30% wskazań), jednak pozycje pozostałych kotwic okazały się niemal całkowicie inne [Da Silva i in. 2016]. We wszystkich tych przypadkach badacze posłużyli się testem COI lub jego adaptacją. Tym jednak co odróżnia wyniki uzyskane w badaniu podjętym przez autora niniejszego artykułu od wyników badań wyżej wymienionych, jest zdecydowanie silniejszy stopień i większa powszechność preferowania „Styl życia” jako kotwicy kariery wśród przedstawicieli pokolenia Z. Można zaryzykować stwierdzenie, że występująca wśród najmłodszego pokolenia osób wkraczających obecnie na rynek pracy tendencja do intensyfikowania się preferencji dla kotwicy kariery „Styl życia” stanowi odzwierciedlenie szerszych kulturowych przeobrażeń zachodzących w systemie wartości tej generacji. Wyniki prowokują postawienie pytania czy generacja Z, preferująca, i to w skali dość znacznej (przynajmniej w realiach polskich), zachowawcze raczej typy kotwic kariery, odpowiadające tradycyjnym, biurokratycznym modelom kariery zawodowej [Bohdziewicz 2010], na pewno będzie potrafiła skutecznie sprostać wyzwaniom wynikającym z kształtujących się nowych modeli w tym zakresie, wymagających bardziej przedsiębiorczego i odpowiedzialnego zarządzania własną karierą.

Wnioski

Wyniki badania referowane w niniejszym artykule pokazują, że najmłodsze pokolenie uczestników rynku pracy będzie budować ścieżki swoich karier zawodowych, opierając się na wartościach, motywach oraz wizji indywidualnego życia wpisanych przede wszystkim w konceptualne ramy kotwicy kariery „Styl życia”, a także, choć w mniejszym stopniu, w ramy kotwic „Bezpieczeństwo i stabilizacja” oraz „Profesjonalizm”. Obecnie spora liczba starszych reprezentantów pokolenia Z znajduje się na etapie tranzykcji z edukacji do zatrudnienia i jest wysoce prawdopodobne, że z takimi właśnie orientacjami i preferencjami osoby te będą poszukiwać zatrudnienia w organizacjach.

Na podstawie przedstawionych w artykule wyników badania można sformułować kilka wniosków pod adresem organizacji zamierzających przyciągnąć i zatrudnić przedstawicieli pokolenia Z.

Na plan pierwszy zdecydowanie wysuwają się kwestie kształtowania warunków umożliwiających młodym pracownikom osiągnięcie równowagi między zaangażowaniem w realizowanie ról zawodowych a funkcjonowaniem w obszarze życia osobistego i rodzinnego. Presja ze strony najmłodszego pokolenia pracowników w tym właśnie zakresie będzie najprawdopodobniej zarówno powszechniejsza, jak i silniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Organizacje staną więc wobec pilnej konieczności budowania szerokiej oferty programów praca–życie, dostosowanych do oczekiwań najmłodszych grup pracowniczych. Co więcej można się spodziewać, że oferta ta będzie stanowiła jeden z istotnych elementów budujących wizerunek organizacji na rynku pracy jako pracodawcy z wyboru i to w stopniu dalece większym, niż obecnie. W rezultacie problematyka tworzenia warunków równowagi na styku pracy i życia pozazawodowego najprawdopodobniej będzie szybko stawała się kluczowym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Będzie to wymagało zmiany dotychczasowych postaw i mentalnych przyzwyczajeń kadry menedżerskiej, a także zmiany wielu aspektów związanych ze sposobem kierowania zespołami pracowniczymi, zwłaszcza w kontekście ich wielopokoleniowości.

Oczekiwania znacznej liczby przedstawicieli generacji Z, zwłaszcza kobiet, koncentrują się na uzyskaniu perspektywy bezpiecznego zatrudnienia oraz stabilnej sytuacji płacowej, co w praktyce przekłada się na preferowanie takich rozwiązań, które będą silnie wspierać ich ścieżkę kariery zawodowej, a także będą oparte raczej na przywiązaniu większego znaczenia do stałych niż do zmiennych składników wynagrodzenia.

Zmieniają się również preferencje najmłodszej generacji pracowników dotyczące planowanej kariery zawodowej, co w konsekwencji powinno skłonić organizacje do zrewidowania dotychczasowej oferty w tym zakresie. Dla zdecydowanej większości przedstawicieli pokolenia Z pionowa ścieżka kariery, czyli awansowanie ku coraz wyższym stanowiskom kierowniczym, zdaje się leżeć poza polem ich zainteresowań i aspiracji. Jednym z istotnych wyzwań stojących przed organizacjami będzie zatem staranne zaprojektowanie poziomych ścieżek kariery zawodowej, a także przygotowanie kadry menedżerskiej, zwłaszcza liniowej, oraz specjalistów z działu HR do kompetentnego wspierania pracowników w ich rozwoju zawodowym.

Bibliografia

Bassiouni D.H., Hackley C. (2014), *Generation Z children's adaptation to digital consumer culture: a critical literature review*, „Journal of Customer Behaviour”, vol. 13, no. 2, ss. 113–133.

Bezuidenhout M., Grobler A., Rudolph E.C. (2013), *The utilization of career conversation framework based on Schein's career anchors model*, „SA Journal of Human Resource Management”, vol. 11, no. 1, ss. 1 – 10.

Blikowska J., Ćwiek J. (2017), *Samobójstwa nastolatków: młodzi za słabi na życie*, „Rzeczpospolita”, z dn. 6.11.2017.

Bohdziewicz P. (2010), *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, ss. 39–56.

Bothma F.C., Roodt G. (2012), *Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unraveling a complex relationship*, „SA Journal of Industrial Psychology”, vol. 38, no. 1, ss. 1–17.

Cębrzyńska J., Dudek B. (2008), *Wybrane predyktory przedsiębiorczości handlowców*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica”, nr 12, ss. 95–113.

Chillakuri B., Mahanandia R. (2018), *Generation Z entering the workforce: the end for sustainable strategies in maximizing their talent*, „Human Resource Management International Digest”, vol. 26, no. 4, ss. 34–38.

Coetzee M., Schreuder D. (2011), *The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry*, „SA Business Review”, vol. 15, no. 3, ss. 76–97.

Coetzee M., Schreuder D., Tladinyane R. (2014), *Employees' work engagement and job commitment: The moderating role of career anchors*, „SA Journal of Human Resource Management”, vol. 12, no. 1, ss. 1–12.

Dacre Pool L., Sewell P. (2007), *The key to employability: developing a practical model of graduate employability*, „Education + Training”, vol. 49, issue 4, ss. 277–289.

Da Silva R.C., Trevisan L.N., Veloso E.F.R., Dutra J.S. (2016), *Career anchors and values from different career management perspectives*, „Review of Business Management”, vol. 18, no. 59, ss. 145–162.

DeLong T.J. (1982), *Reexamining the career anchor model*, „Personnel”, vol. 59, no. 3, ss. 60–61.

Desai S.P., Lele V. (2017), *Correlating Internet, social networks and workplace – a case of generation Z students*, „Journal of Commerce & Management Thought”, vol. 8–4, ss. 802–815.

Feldman D.C., Bolino M.C. (1996), *Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences*, „Human Resource Management Review”, vol. 6, no. 2, pp. 89–112.

Ituma A., Simpson R. (2006), *Moving beyond Schein's typology: Individual career anchors in the context of Nigeria*, „Personnel Review”, vol. 36, no. 6, ss. 978–995.

Kowske B.J., Rasch R., Wiley J. (2010), *Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes*, „Journal of Business and Psychology”, no. 25, ss. 265–279.

Krause E. (2012), *Planowanie rozwoju kariery zawodowej przez studentów. Między wyobrażeniem a strategiami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.

Lanier K. (2017), *Five things HR professionals need to know about generation Z: thought views on the HR profession and its direction for the future*, „Strategic HR Review”, vol. 16, issue 6, ss. 288–290.

Lyons S.T., Schweitzer L., Ng E.S., Kuron L.K.J. (2012), *Compartmenting apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations*, „Career Development International”, no. 17, ss. 333–357.

Mannheim K. (1952), *The problem of generation* [w:] P. Kecskemeti (red.), *Essays on the sociology of knowledge*, London, Routledge, ss. 276–323.

McCrindle M. (2014), *ABC of XYZ. Understanding the global generations*, McCrindle Research, Pty Ltd, Bella Vista, Australia.

Nieżurawska J., Dziadkiewicz A. (2016), *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 3, ss. 661–670.

Opris I., Cenusa V. (2017), *Subject-spotting experimental method for generation Z*, „TEM Journal”, vol. 6, no. 4, ss. 683–692.

Paszkowska-Rogacz A. (2002), *Warsztat pracy europejskiego doradcy kariery zawodowej*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej, Warszawa.

Puiu S. (2017), *Generation Z – an educational and managerial perspective*, „Young Economists Journal”, vol. 14, issue 29, ss. 62–72.

Ratajczak J. (2018), *Pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji pracowników z pokolenia Z*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 512, ss. 206–215.

Schein E.H. (1975), *How career anchors hold executives to their career paths*, „Personnel”, no. 52, ss. 11–24.

Schein E.H. (1987), *Individuals and Careers* [w:] J. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, ss. 155–171.

Schein E.H. (1996), *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*, „The Academy of Management Executive”, vol. 10, no. 4, ss. 80–88.

Schein E.H. (2006), *Career anchors: Discovering your real values*, Pfeiffer & Comp., San Diego, CA.

Spears J., Zobac S.R., Spillane A., Thomas S. (2015), *Marketing learning communities to generation Z: The importance of face-to-face interaction in a digitally driven world*, „Learning Communities Research and Practice”, vol. 3, issue 1, art. 7, ss. 1–10.

Twenge J.M., Campbell W.K., Freeman E.C. (2012), *Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation*, „Journal of Personality and Social Psychology”, no. 102, ss. 1045–1062.

Twenge J.M. (2017), *iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*, Atria Books, New York.

Tremblay M., Wils T., Proulx C. (2002), *Determinants of career path preference among Canadian engineers*, „Journal of Engineering and Technical Management”, vol. 19, issue 1, ss. 1–23.

Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Wils L., Wils T., Tremblay M. (2010), *Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers*, „Industrial Relations”, vol. 65, no. 2, ss. 236–256.

Aranka Ignasiak-Szulc | aranka@umk.pl

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-0078-2383

Krzysztof Małachowski | krzysztof.malachowski@wzieu.pl

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

ORCID ID: 0000-0002-7837-1114

Przedsięwzięcia rewitalizacyjne jako szansa na niwelację problemów lokalnego rynku pracy na przykładzie wybranych miast województwa kujawsko-pomorskiego i zachodniopomorskiego

Revitalization Projects as a Chance for Levelling the Problems of Local Labor Market on the Example of Selected Towns from Kuyavian-Pomeranian Voivodeship and West Pomeranian Voivodeship

Abstract: The interest in topics related to revitalization has increased in recent years in Poland. Recently with the possibility of financing revitalization projects from the EU funds, especially from regional operational programs, it has become even more important, both in the theory of local and regional development as well as in the practice of managing local self-government units. The aim of this study is to determine the conditions of revitalization projects related to the problem of unemployment and their significance for the local labor market. This is discussed on the basis of examples of two towns from two Polish voivodeships (regions). It proves that projects related to counteracting the problems of unemployment and unemployed have significant place in revitalization programs and their successful implementation should leave to improvement of the local labor market.

Key words: revitalization projects, local labor market problems, Kuyavian-Pomeranian voivodeship, West Pomeranian voivodeship

Wstęp

Opis doświadczeń zagranicznych oraz apele o uchwalenie aktu prawnego pozwalającego na skuteczne wykorzystywanie mechanizmów niwelacji problemów miast kompleksowo i z uwzględnieniem partycypacji społecznej obecne były od dawna w literaturze polskiej poświęconej rewitalizacji [Kaczmarek 1999, ss. 125–134; Kaczmarek 2001, ss. 106–114; Billert 2007, s. 92; Herbst 2008, s. 4; Bryx, Jadach-Sepioło 2009, ss. 304 i in.]. W 2015 r. uchwalono ustawę wprowadzającą podstawowe ramy i instrumenty ułatwiające prowadzenie przedsięwzięć rewitalizacyjnych. Na jej mocy gminy stały się podmiotem, do którego w ramach zadań własnych należy przygotowanie, koordynowanie i tworzenie warunków do prowadzenia rewitalizacji, a także jej prowadzenie (w zakresie właściwości gminy), np. poprzez realizację przedsięwzięć rewitalizacyjnych [Ustawa 2005, art. 3 ust. 1]. Wśród wymogów prawnych dotyczących sposobu ich realizacji [Ustawa 2005, art. 5 ust.] ujęto partycypację społeczną – tj. przygotowanie, prowadzenie i ocenę rewitalizacji w sposób zapewniający aktywny udział lokalnych interesariuszy.

Rewitalizacja jest pojęciem¹, którego znaczenie uległo w ostatnich latach modyfikacji – od działań nakierowanych na remonty czy modernizację zaniedbanych dzielnic miast do przekształceń dotyczących wszystkich sfer problemowych gmin (nie tylko infrastrukturalnej). W poprzednim okresie budżetowym UE niewiele jeszcze było tzw. działań miękkich związanych wprost z rewitalizacją (mimo że problemy społeczne były uważane za szczególnie istotne²), w obecnej perspektywie warto podjąć temat warunków realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych, w szczególności by określić ich znaczenie na rzecz poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy. Zostanie to omówione na podstawie przykładów dwóch miast z województwa kujawsko-pomorskiego (Żnina) i zachodniopomorskiego (Wałcza). W opracowaniu wykorzystana zostanie krytyczna analiza piśmiennictwa, tj. literatury przedmiotu, aktów prawnych i wytycznych dla opracowania dokumentów planistycznych gmin oraz samych dokumentów źródłowych – lokalnych programów rewitalizacji.

¹ Zgodnie z art. 2 ust. 1 obowiązującej ustawy, rewitalizacja stanowi proces wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych, prowadzony w sposób kompleksowy, poprzez zintegrowane działania na rzecz lokalnej społeczności, przestrzeni i gospodarki, skoncentrowane terytorialnie, prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji.

² Przykładowo, wyniki badania ewaluacyjnego przeprowadzonego dla województwa kujawsko-pomorskiego [Ewaluacja..., s. 58] wykazały, że w 26 na 32 lokalne programy rozwoju najczęściej wskazywanym problemem był wysoki poziom długotrwałego bezrobocia.

Ogólne zasady prowadzenia interwencji w programach rewitalizacji w kontekście przedsięwzięć oddziałujących na lokalne rynki pracy

Przedsięwzięcia rewitalizacyjne muszą być prowadzone na podstawie gminnego / lokalnego programu rewitalizacji na wyznaczonym obszarze (rewitalizacji) lub ewentualnie oddziaływać na ten obszar. Wśród przesłanek wyznaczenia obszaru zdegradowanego, stanowiącego podstawę delimitacji obszaru rewitalizacji [Ustawa 2005, art. 9 ust. 1] wymienia się przede wszystkim koncentrację negatywnych zjawisk społecznych (wśród których w pierwszej kolejności wymieniono bezrobocie, inne to: ubóstwo, przestępczość, niski poziom edukacji lub kapitału społecznego, niewystarczający poziom uczestnictwa w życiu publicznym i kulturalnym), wymagane jest jednak współistnienie problemu z innej sfery (gospodarczej, środowiskowej, przestrzenno-funkcjonalnej czy technicznej). Problematyka związana z lokalnym rynkiem pracy ulokowana jest głównie w sferze problemów społecznych, chociaż pośrednio dotyczyć może również kwestii gospodarczych (np. niska przedsiębiorczość). W praktyce wyznaczenie (delimitacja) obszaru zdegradowanego odbywa się poprzez wykorzystanie wskaźników odnoszących się do ww. problemów, przekroczenie wartości średniej dla gminy dla konkretnej jednostki analizy (z reguły będzie to miejscowość lub jego część, a na obszarach wiejskich także sołectwo) świadczyć ma o wystąpieniu negatywnego zjawiska, a określona kumulacja (współistnienie) tych zjawisk świadczy o stanie kryzysowym dotyczącym danej jednostki analizy. Obszar obejmujący całość lub część obszaru zdegradowanego, na którym z uwagi na istotne znaczenie dla rozwoju lokalnego gmina zamierza prowadzić rewitalizację, wyznacza się jako obszar rewitalizacji [Ustawa 2005, art. 10 ust. 1] i to na nim koncentrują się przedsięwzięcia rewitalizacyjne, w szczególności mają one charakter społeczny [Ustawa 2005, art. 15 ust. 1 pkt 5], wśród nich znajdują się także te dotyczące niwelacji problemów lokalnego rynku pracy.

Zauważyć należy, że negatywne zjawiska, które stanowią podstawę do identyfikacji sytuacji problemowych i uznania danego obszaru za obszar zdegradowany, a dalej obszar rewitalizacji, należy traktować także jako ramy interwencji. Oznacza to realizację zasady, że interwencja powinna być ukierunkowana na likwidację lub ograniczenie sytuacji problemowej, co w praktyce oznacza, że jeżeli obszar zdegradowany został wyznaczony w oparciu na m.in. problemach lokalnego rynku pracy, do zadań gminy należeć będzie koordynowanie i tworzenie warunków do prowadzenia projektów z tego zakresu (a także ich prowadzenie w zakresie swojej właściwości).

Zasady dotyczące interwencji w ramach rewitalizacji zostały określone ogólnie w wytycznych ministerialnych [Minister Rozwoju 2016], przygotowanych w celu ujednolichenia warunków i procedur wdrażania programów operacyjnych (dalej: PO), stąd też

bardziej koncentrują się one na pojęciu projektu rewitalizacyjnego oraz kwestiach związanych ze współfinansowaniem realizacji projektów z funduszy unijnych. Wytyczne krótko odnoszą się do pojęcia przedsięwzięcia rewitalizacyjnego, na które „składa się projekt lub grupa projektów i innych działań, w szczególności o charakterze społecznym, gospodarczym, urbanistycznym, budowlanym, środowiskowym, konserwatorskim, edukacyjnym, naukowym, zdrowotnym lub kulturalnym, zawartym lub wynikającym z programu rewitalizacji oraz logicznie powiązanych z treścią i celami programu rewitalizacji” [Minister Rozwoju 2016, s. 21]. W ramach PO Pomoc Techniczna na lata 2014–2020 możliwe jest wsparcie procesu przygotowania i wdrażania rewitalizacji w regionalnych i krajowych programach operacyjnych, co może mieć charakter wsparcia procesu przygotowania programów rewitalizacji oraz wsparcia procesu przygotowywania do realizacji niektórych projektów [Minister Rozwoju 2016, s. 13]. Środki finansowe UE na realizację przedsięwzięć rewitalizacyjnych pochodzić mogą zarówno z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), jak i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). W tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę na (najbardziej rekomendowane ze względu na charakter procesów rewitalizacji) podejście zintegrowane do realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych, według którego projekty „twarde” (infrastrukturalne) i „miękkie” powinny być wzajemnie komplementarne [Czupich, Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka, Potoczek 2016, s. 144].

Zasady regionalne wyznaczenia obszaru zdegradowanego w województwie kujawsko-pomorskim i zachodniopomorskim ze szczególnym uwzględnieniem przesłanek związanych z sytuacją na lokalnych rynkach pracy

Omówione pokrótce powyżej wytyczne ministerialne nie zawierają szczegółowych mierników rozwoju wskazujących na niski poziom rozwoju lub dokumentujących silną dynamikę spadku poziomu rozwoju w odniesieniu do wartości dla całej gminy – zostały one określone w dokumentach szczebla regionalnego, tj. wydanych przez IZ RPO.

W przypadku województwa kujawsko-pomorskiego jest to dokument potocznie określany jako „Zasady regionalne” [*Zasady programowania...* 2017], który w załączniku 3 zawiera ujętą w formie tabelarycznej listę wskaźników dla ujawnienia stanu kryzysowego w ustalonych obszarach analizy. Mierniki związane z problemami rynku pracy zostały ujęte w ramach sfery społecznej obok innych „cech szczegółowych”, a mianowicie: zaawansowanie procesu starzenia się ludności; samowystarczalność ekonomiczna ludności i gospodarstw domowych; niezależność, samodzielność rodzin w zakresie opieki

nad dziećmi; wychowywanie i edukacja przedszkolna dzieci w wieku 3–5 lat; skuteczność kształcenia dzieci na poziomie podstawowym / aktywność edukacyjna młodzieży w wieku 13–18 lat; bezpieczeństwo funkcjonowania rodzin, porządek publiczny oraz zagrożenie przestępczością, w tym wśród młodocianych [*Zasady programowania...* 2017, ss. 81–83]. Wskaźnikami dla ujawnienia stanu kryzysowego w odniesieniu do rynku pracy są: udział bezrobotnych w ludności w wieku produkcyjnym na danym obszarze, stosunek osób bezrobotnych pozostających bez pracy 12 miesięcy i dłużej względem ludności w wieku produkcyjnym na danym obszarze oraz udział bezrobotnych pozostających bez pracy ponad 24 miesiące w ogóle bezrobotnych na danym obszarze (dwóch ostatnich wskaźników nie można zastosować łącznie dla wyznaczenia obszaru zdegradowanego). Źródłem danych mają być: powiatowe urzędy pracy, jednostki organizacyjne urzędów administracji samorządowej, realizujące zadania w zakresie ewidencji ludności, a w przypadku drugiego ze wskaźników także wywiad terenowy [*Zasady programowania...* 2017, s. 81]. Mierniki te mogą być zastosowane dla każdego typu jednostki, chociaż logika delimitacji zakłada zróżnicowanie kryteriów w zależności od m.in. wielkości i typu jednostki (np. różna jest liczba wymaganych wskaźników dla miast dużych i małych czy obszarów wiejskich). Każda jednostka samodzielnie dokonuje wyboru sfery analizy oraz zestawu wskaźników świadczących o wystąpieniu stanów kryzysowych w jednostce analizy (obowiązkowe jest jednak przeanalizowanie sfery społecznej), a – najogólniej mówiąc – za obszar zdegradowany mogą być uznane te jednostki strukturalne, w których określona liczba wskaźników przyjmuje wartości mniej korzystne od średnich wartości dla gminy [*Zasady programowania...* 2017, ss. 37–38].

W przypadku województwa zachodniopomorskiego kwestie analogiczne do powyżej opisanych zostały uregulowane przez IZ RPO Województwa Zachodniopomorskiego [Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego... 2017]. W pierwszej kolejności nakazują one wyznaczenie jednostek analizy w danej gminie, które to następnie, w procesie porównywania tych jednostek, na podstawie stopnia zróżnicowania poszczególnych wskaźników cząstkowych oraz syntetycznych wskaźników degradacji, będą zaliczane do obszaru zdegradowanego. Inaczej niż w przypadku województwa kujawsko-pomorskiego, zaleca się tu prowadzenie analiz zróżnicowania wewnątrz gminy równolegle we wszystkich obszarach problemowych (sferach), przy czym należy posługiwać się wskaźnikami podstawowymi (odnoszącymi się do średnich wartości w regionie) oraz fakultatywnymi (wynikającymi z wewnętrznej sytuacji gminy i odniesionymi do średnich wartości na całym jej obszarze). Wybór wskaźników w ramach drugiej grupy leży w gestii gminy i jest uzależniony od możliwości pozyskania danych [Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego... 2017, s. 24]. Wskaźniki związane wprost z sytuacją lokalnego rynku pracy znalazły się w sferze społecznej, a wśród podstawowych umieszczono:

udział długotrwale bezrobotnych wśród osób w wieku produkcyjnym, wśród fakultatywnych: wskaźnik wykształcenia osób bezrobotnych [Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego... 2017, s. 25]. Warto także wspomnieć, że w analizowanym regionie zasady interwencji ze środków unijnych uzależnione są od faktu, czy dana gmina znalazła się w wyznaczonej przez uchwałę Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego Specjalnej Strefie Włączenia (dalej: SSW), tj. części województwa obejmującej gminy, w których występują deficyty w co najmniej 3 z 6 obszarów problemowych (demografia, infrastruktura techniczna, dostępność do usług publicznych, potencjał gospodarczy, problemy popegeerowskie, ubóstwo). Ze względu na założenie, że działania w obszarze gospodarczym mają bezpośrednie przełożenie na efektywność ekonomiczną podmiotów gospodarczych, zamożność mieszkańców i poziom bezrobocia na danym terytorium, udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym: był jednym ze wskaźników wykorzystanych do wyznaczenia miernika syntetycznego w obszarze gospodarki. Specyfiką regionu jest duża powierzchnia tzw. obszarów popegeerowskich, które stanowią miejsca kumulacji różnorodnych problemów społecznych, w tym bezrobocia, stąd też wśród wskaźników definiujących syntetyczny miernik obciążenia gmin problemowymi miejscowościami popegeerowskimi znalazł się odsetek bezrobotnych zamieszkałych na wsi w liczbie ludności wiejskiej w wieku produkcyjnym w danej gminie [Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego 2015, ss. 17–19].

Przedsięwzięcia rewitalizacyjne oddziałujące na lokalne rynki pracy – na przykładzie miasta Żnin i miasta Wałcz

W celu wskazania możliwości i uwarunkowań przeprowadzenia przedsięwzięć oddziałujących na problemy związane z lokalnymi rynkami pracy (głównie związane z bezrobociem) w ramach przedsięwzięć rewitalizacyjnych analizie poddano treść dwóch lokalnych programów rewitalizacji, dotyczących miasta Żnina oraz Wałcza³. Oba miasta charakteryzują się nieco innym potencjałem ludnościowym – Wałcz jest większy od Żnina (według danych BDL GUS, na koniec 2017 r. Wałcz zamieszkiwały 25 553 osoby, a Żnin 14 041 osób, podczas gdy cała gmina liczyła 24 321 mieszkańców), ale podobnym atrakcyjnym położeniem – Wałcz leży w środkowej części Pojezierza Południowopomorskiego, a Żnin na Pałukach między jeziorami: Żnińskim Dużym i Małym. Ponadto, ze względu chociażby na Centralny Ośrodek Przygotowań Olimpijskich w Wałczu oraz

³ Program dotyczący Żnina został sporządzony dla gminy miejsko-wiejskiej, jednak przedmiotem zainteresowania niniejszego opracowania są przykłady z miast, w związku z czym analiza została ograniczona jedynie do podobozaru rewitalizacji wyznaczonego w mieście Żnin.

dobrze warunki w obu miastach do uprawiania żeglarstwa i innych sportów wodnych, strategię obu miast oparte są w znacznej mierze na turystyce, głównie aktywnej (sportowej) oraz kulturowej – ze względu na zlokalizowane w tych miastach i ich sąsiedztwie obiekty zabytkowe i inne atrakcje turystyczne (np. w Żninie znajduje się stacja początkowa kolejki wąskotorowej, dzięki której możliwe jest odwiedzenie Wenecji i Biskupina oraz poznanie folkloru Ziemi Pałuckiej). Według informacji Urzędu Miasta [<http://www.walcz.pl/index.php/zycie-walcza/115-zycie-walcza/312-inwestuj-w-walczu>], Wałcz jest ośrodkiem przemysłu metalowego, funkcjonuje w nim także „Podstrefa Wałcz” w Słupskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej i stacjonują jednostki wojskowe. Miasto Żnin także stara się przyciągać inwestorów, m.in. od 2015 r. została przyjęta uchwała Rady Miejskiej w sprawie udzielania przez Gminę Żnin zwolnień z podatku od nieruchomości stanowiących regionalną pomoc inwestycyjną [<http://www.um.znin.pl/content/view/2700/176/lang,polish/>]. Jeśli chodzi o problemy lokalnego rynku pracy [<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica#>], to w Wałczu na koniec 2017 r. zarejestrowanych było 614 bezrobotnych (w tym 309 długotrwale), a udział bezrobotnych rejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym wyniósł 3,9% (dla mężczyzn było to 3,1% a dla kobiet 4,9%), dane dla Żnina w zakresie rynku pracy dostępne są jedynie dla całej gminy – zarejestrowano w niej 871 bezrobotnych (w tym 501 długotrwale), a udział bezrobotnych rejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym wyniósł 5,9% (dla mężczyzn było to 3,7% a dla kobiet 8,3%).

Obydwa miasta skorzystały z dotacji w ramach PO Pomoc Techniczna na przygotowanie programów rewitalizacji [http://www.rpo.wzp.pl/sites/default/files/pliki/lista_rankingowa20161118.pdf; http://mojregion.eu/files/dokumenty%20rpo/rewitalizacja/2016_01_29_Konkurs%20na%20przygotowanie%20lub%20aktualizacje%20programow%20rewitalizacji/Listy%20rankingowej%20projektow.pdf]. Miasto Wałcz uzyskało już na etapie aplikowania w tym konkursie premię z tytułu lokalizacji w ww. SSW. Oba programy są wpisane do regionalnych wykazów programów rewitalizacji.

Dla potrzeb delimitacji obszaru zdegradowanego miasto Żnin zostało podzielone na siedem jednostek struktury przestrzeni miejskiej. Wśród wskaźników wykorzystanych dla wyznaczenia tego obszaru znalazł się m.in. udział bezrobotnych w ludności w wieku produkcyjnym na danym obszarze w jednostkach strukturalnych miasta Żnin (stan na 31 grudnia 2015 r.), poszczególne jednostki zanotowały wartości tego wskaźnika od 6,08% do 11,06% (w dwóch z siedmiu jednostek zanotowano wartości mniej korzystne od średniej dla gminy wynoszącej 9,30%). Do obszaru zdegradowanego została zaliczona jednostka, w której zanotowano wartości mniej korzystne niż przeciętnie w gminie dotyczącej trzech wskaźników ze sfery społecznej (oprócz powyżej wspomnianego, były to: udział ludności w wieku poprodukcyjnym w ludności ogółem na danym obszarze oraz udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej

pomocy społecznej w ludności ogółem na danym obszarze), a także jednego ze sfery przestrzenno-funkcjonalnej (udział przestrzeni zdegradowanej w powierzchni ogółem danego obszaru). Jednostka ta obejmuje obszar centrum miasta oraz byłej cukrowni wraz z terenami pokolejowymi (zajmuje ona 0,61% powierzchni gminy i zamieszkuje ją 11,80% ludności); w całości znalazła się ona w obszarze rewitalizacji, stanowiącym podobszar miejski rewitalizacji wyznaczony w gminie Żnin [*Program Rewitalizacji dla Gminy Żnin na lata 2016–2023*, ss. 16–20 oraz 29]. Do celów rewitalizacji jego podobszaru zaliczono m.in.: 1. Adaptację przestrzeni zdegradowanych na terenie miasta Żnin na cele związane z rozwojem gospodarki turystycznej w gminie; 2. Poprawę poziomu życia mieszkańców poprzez aktywizację gospodarczą gminy, w szczególności tworzenie miejsc pracy związanych z obsługą zwiększonego ruchu turystycznego. Zwłaszcza drugi z nich skierowany jest wprost na niwelowanie problemu bezrobocia, w ramach pierwszego również znalazły się działania (infrastrukturalne), które na będą znacząco oddziaływać ten rynek, gdyż w 2017 r. rozpoczęto inwestycję Grupy Arche Sp. z o.o. na terenach byłej żnińskiej cukrowni, w wyniku której ma powstać kompleks obejmujący m.in. hotel o wysokim standardzie, park wodny, centrum rehabilitacyjne i muzeum cukrownictwa, w którym zatrudnienie znajdzie ponad 100 osób [Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka, Milejczak 2017, s. 142]. Inwestycja ta stanowi przykład komplementarności źródeł finansowania programu, gdyż środki prywatne na rewitalizację wyniosą w przypadku tej inwestycji około 100 mln zł. Dodatkowo przewiduje się realizację innych działań komplementarnych poprawiających jakość infrastruktury i atrakcyjność turystyczną i gospodarczą miasta Żnin (np. przedłużenie linii kolejki wąskotorowej czy adaptację placu Zamkowego na potrzeby gospodarcze). Wśród tzw. projektów miękkich są wprost skierowane na niwelację problemu bezrobocia (np. „Innowacyjna edukacja dla szkół Gminy Żnin”, w ramach którego przewidziano zrealizowanie specjalistycznych zajęć dodatkowych z zakresu przedsiębiorczości i obsługi ruchu turystycznego). Warto wspomnieć, że w toku trwającej, kolejnej już aktualizacji tego programu, przewidziano nieznaczne przeformułowanie celów oraz ujęcie na liście przedsięwzięć rewitalizacyjnych większej liczby projektów miękkich. Biorąc je pod uwagę, zaplanowano łącznie objęcie wsparciem ponad 80 bezrobotnych oraz 20 osób biernych zawodowo; szacuje się, że liczba uczestników kursów i szkoleń oraz odbiorców porad w roku docelowym (2023) wyniesie 100, liczba uczniów rozwijających kompetencje kluczowe 400, a rezultatem realizacji programu w gminie ma być m.in. podjęcie zatrudnienia przez 40 osób⁴.

Na potrzeby delimitacji obszaru zdegradowanego, miasto Wałcz podzielono na 19 jednostek, a wśród danych wykorzystanych do konstrukcji wskaźników degradacji

⁴ Informacje pozyskane z Urzędu Miejskiego w Żninie w sierpniu 2018 r.

znalazły się liczba osób bezrobotnych (również długotrwale) oraz liczba osób bezrobotnych z wykształceniem podstawowym, na ich podstawie obliczono wskaźniki: liczba osób bezrobotnych w przeliczeniu na 100 osób w wieku produkcyjnym, udział długotrwale bezrobotnych wśród osób bezrobotnych oraz udział osób z wykształceniem podstawowym wśród osób bezrobotnych. W analizie wykorzystano również wskaźniki określające dynamikę zjawisk, a ponadto dla określenia miejsc charakteryzujących się najgorszą sytuacją w sferze społecznej, zastosowano wskaźnik syntetyczny (sumaryczny wskaźnik degradacji uzyskany poprzez przeprowadzenie operacji statystycznych na 17 wskaźnikach, uwzględniający każde z badanych zjawisk). Łącznie wskaźników oceny sytuacji w zakresie bezrobocia było sześć, a analizowanych w ramach sfery społecznej kryteriów – cztery (oprócz bezrobocia jeszcze sytuacja demograficzna, przestępczość i ubóstwo). W wyniku wyznaczenia sumarycznego wskaźnika degradacji dla sfery społecznej okazało się, że dwie jednostki znacząco wyróżniają się pod względem wartości tego wskaźnika, co świadczy o kumulacji w nich problemów społecznych [*Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Wałcz*, ss. 13–18]. Zestawiając te wyniki z wartościami wskaźników z pozostałych sfer, zdiagnozowano, że stan kryzysowy występuje w aż dziewięciu jednostkach. Wyłączono tereny niemające potencjału, który można wykorzystać w rewitalizacji i charakteryzujące się skrajnie niską gęstością zaludnienia (np. leśne), jednak tak wyznaczony obszar nadal był zamieszkiwany przez ponad 50% mieszkańców gminy (wobec limitu 30%). Ostatecznie na podstawie kryteriów jakościowych wyodrębniono obszar rewitalizacji, do którego zaliczono dwie jednostki o najwyższej wartości sumarycznego wskaźnika degradacji dla sfery społecznej oraz dwie położone w sąsiedztwie obszarów o największym natężeniu negatywnych zjawisk społecznych i zlokalizowane w centralnej części miasta; odrębny podobszar rewitalizacji wyznaczono dla terenu powojaskowego obejmującego 0,28% powierzchni miasta [*Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Wałcz*, ss. 43–49]. Obszar rewitalizacji zamieszkuje ponad 25% ogółu osób bezrobotnych zarejestrowanych w mieście Wałcz (na koniec 2015 r. było to 240 osób). Z uwagi na fakt, że podobszar ten obejmuje w znacznej mierze centralną część miasta, nie zidentyfikowano tu problemów ze sfery gospodarczej [*Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Wałcz*, ss. 56–57 oraz 61]. Wśród potrzeb osób bezrobotnych zamieszkujących obszar rewitalizacji zdiagnozowano konieczność utworzenia podmiotu ekonomii społecznej, którego działalność ukierunkowana byłaby na aktywizację społeczno-zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Wśród przedsięwzięć umieszczonych na liście podstawowej są oddziałujące wprost na lokalny rynek pracy; są to działania dotyczące: utworzenia na terenie dawnych koszar wojskowych przez Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Wałczu Wielopokoleniowego Centrum Edukacyjnego (funkcjonowanie tej instytucji będzie istotne ze względu na

wysoki udział osób bezrobotnych z wykształceniem podstawowym wśród wszystkich osób bezrobotnych), w ramach którego funkcjonować będzie Wszechnica Wałecka, która wraz z PUP oraz WUP zrealizuje program podnoszenia kwalifikacji osób bezrobotnych lub biernych zawodowo; utworzenia przestrzeni integracji, profilaktyki i rehabilitacji zdrowotnej oraz aktywizacji zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (m. in. przewidziano utworzenie: świetlicy i sali rehabilitacyjnej, przestrzeni na potrzeby ekonomii społecznej oraz podmiotu ekonomii społecznej). W ramach projektu pt. *Podniesienie kompetencji społeczno-zawodowych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym* realizowane będą działania z zakresu usług aktywnej integracji o charakterze społecznym, których efektem będzie przywrócenie lub wzmocnienie kompetencji społecznych, zaradności, samodzielności i aktywności społecznej [Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Wałcz, ss. 78–96]. Monitoring realizacji celów LPR Wałcza prowadzony będzie na bazie katalogu wskaźników, również związanych z sytuacją na lokalnym rynku pracy. Oczekiwanym efektem dla roku docelowego 2023 będzie spadek liczby osób bezrobotnych na obszarze rewitalizacji (do 168), w tym liczby osób długotrwale bezrobotnych oraz bezrobotnych z wykształceniem podstawowym [Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Wałcz, s. 118].

Podsumowanie

Określone w programach rewitalizacji Przedsięwzięcia rewitalizacyjne często dotyczą niwelacji problemów lokalnych rynków pracy, a już sama delimitacja obszarów zdegradowanych wynika z analiz bezrobocia w gminach. Zmiana reguł prowadzenia interwencji z funduszy unijnych przynosi efekty w postaci zwiększenia liczby projektów realizowanych z EFS (a te często dotyczą osób wykluczonych społecznie, w tym bezrobotnych). Wymogi partycypacji społecznej oraz komplementarności wymuszają także konieczność współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym czy choćby skoordynowania działań publicznych i planów lokalnych interesariuszy. Może to przybierać formę dostosowania projektów gminnych do przedsięwzięć prywatnych, jak to się stało w Żninie. Gmina, głównie poprzez działania miękkie (częściowo także poprawę gminnej infrastruktury turystycznej) chce wesprzeć szkolenie kadr, w tym przekwalifikować bezrobotnych i edukować uczniów z zakresu obsługi ruchu turystycznego i przedsiębiorczości, tak by mogli znaleźć pracę w powstającym obiekcie czy wykonywać zlecenia na rzecz jego operatora, a także gości kompleksu hotelowego. Remonty czy modernizacja obiektów (np. powojaskowych w Wałczu) wymaga realizacji projektu zintegrowanego – tj. uzasadnienia celowości przekształceń infrastrukturalnych w postaci zamieszczenia w programie powiązanych z inwestycją projektów miękkich (np. programu podnoszenia kwalifikacji

osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo w powołanej do życia w wyremontowanym obiekcie – Wszechnicy Wałeckiej).

Rewitalizacja ma być procesem koncentrującym się na określonym obszarze gminy, dlatego też, sądząc po wskaźnikach monitoringu, interwencja może wydawać punktowa, ograniczona do mieszkańców z obszaru rewitalizacji. Analiza list przedsięwzięć dla obu programów wskazuje, że ich rezultaty monitorowane będą w odniesieniu do zjawisk (problemów), które były podstawą delimitacji. W praktyce jednak wiele przedsięwzięć rewitalizacyjnych, ze względu na swoją skalę czy unikalny w skali gminy przedmiot (stworzenie wszechnicy, utworzenie siedziby spółdzielni socjalnej), ma szanse przynieść pozytywne efekty dla całej gminy i jej mieszkańców, nie tylko dla obszaru rewitalizacji (ograniczonego do maksymalnie 30% populacji gminy). Część projektów (także miękkich w Żninie, np. działań edukacyjnych czy promocji przedsiębiorczości) dotyczy wprost całej gminy czy nawet powiatu, natomiast określona liczba miejsc (z reguły relatywnie wyższa niż proporcjonalna do liczby ludności tego obszaru w stosunku do całej gminy) jest przeznaczona dla mieszkańców obszaru rewitalizacji (co wynika z zasady koncentracji działań rewitalizacyjnych na tym obszarze).

Reasumując, przykłady przedsięwzięć z programów rewitalizacji obu analizowanych w niniejszym opracowaniu miast dowodzą, że prowadzenie i koordynowanie działań z zakresu rewitalizacji pozwala gminom oddziaływać na poprawę sytuacji na lokalnym rynku pracy, zwłaszcza w obszarze szczególnej koncentracji problemów społecznych związanych z bezrobociem.

Bibliografia

Billert A. (2007), *Rewitalizacja i rozwój miast w Polsce – uwarunkowania i scenariusze w świetle doświadczeń europejskich* [w:] P. Lorens (red.), *Rewitalizacja miast w Polsce. Pierwsze doświadczenia*, Wydawnictwo Urbanista, Warszawa, ss. 92–105.

Bryx M., Jadach-Sepiolo A. (2009), *Rewitalizacja miast w Niemczech* [w:] Z. Ziobrowski (red.), *Rewitalizacja miast polskich*, Tom 3, Instytut Rozwoju Miast, Kraków.

Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M., Potoczek A. (2016), *Instrumenty wdrażania koncepcji inteligentnego i inkluzywnego rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Ewaluacja wpływu projektów rewitalizacyjnych realizowanych w ramach RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 na poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej obszarów objętych rewitalizacją [online], http://www.ewaluacja.gov.pl/media/23622/rrit_176.pdf, dostęp: 10.08.2018.

Herbst K. (2008), *Społeczny sens rewitalizacji*, „Ekonomia społeczna. Teksty”, 3 [online], <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/teksty2008/081007EStesky2008Herbstv2.pdf>, dostęp: 20.08.2018.

Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M., Milejczak Ł. (2017), *Realizacja koncepcji inkluzywnego rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim na przykładzie Gminy Żnin*, Biuletyn KPZK PAN, z. 268, ss. 132–149.

Kaczmarek S. (1999), *Przekształcenia przestrzenne i funkcjonalne obszarów przemysłowych w miastach brytyjskich. Przykład Doków w Londynie*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Geographica Socio-Oeconomica”, 2, ss. 125–134.

Kaczmarek T. (2001), *Rewitalizacja miast w Polsce na tle doświadczeń europejskich* [w:] A. Bil-lert (red.), *Nowoczesne zarządzanie rozwojem miast*, Projekt Tempus – PHARE, „Nowoczesne zarządzanie rozwojem miast”, Collegium Polonicum UAM Poznań w Ślubicach, Ślubice, ss. 106–114.

Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Wałcz, Załącznik do Uchwały nr VII/SXL/280/17 Rady Miasta Wałcz z dnia 6 grudnia 2017 r. [online], http://prawomiejskowe.pl/UrzadMiastaWalcz/document/458149/Uchwa%C5%82a-VII_SXL_280_17, dostęp: 27.08.2018.

Minister Rozwoju (2016), *Wytyczne w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014–2020*, przygotowane przez Ministra Rozwoju z 2 sierpnia 2016 r., Warszawa, MR/H 2014-2020/20(2)08/2016.

Program Rewitalizacji dla Gminy Żnin na lata 2016–2023, Załącznik do Uchwały Nr XLIII/523/2018 z dnia 13 kwietnia 2018 r. w sprawie przyjęcia aktualizacji *Programu Rewitalizacji dla Gminy Żnin na lata 2016–2023* [online] <http://bip.umznin.pl/dokumenty/5231>, dostęp: 27.08.2018.

Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Wydział Zarządzania Strategicznego (2015), *Specjalna Strefa Włączenia na obszarze województwa zachodniopomorskiego oraz planowane kierunki działań interwencyjnych*, Szczecin, październik 2015 [online], <http://www.wzs.wzp.pl/sites/default/files/delimitacjassw07102015.pdf>, dostęp: 20.08.2018.

Ustawa z 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz. U. z 2015 r., poz. 1777), tj. z dnia 11 maja 2017 r. (Dz. U. z 2017 r., poz. 1023), tj. z dnia 29 czerwca 2018 r. (Dz. U. z 2018 r., poz. 1398).

Zasady programowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych w celu ubiegania się o środki finansowe w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020, Załącznik nr 10 do SZOOP RPO WK-P, Toruń, 18 stycznia 2017 r. [online], http://www.mojregion.eu/files/dokumenty%20rpo/dokumenty_prawne/Szczegolowy%20Opis%20Osi%20Priorytetowych/SZOOP%20z%2026.04.2017/Zalacznik%20nr%2010%20-%20Zasady%20programowania%20rewitalizacji-%20ze%20zm.%20z%2018%20stycznia%202017%20r..pdf, dostęp: 14.08.2018.

Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego Instytucja Zarządzająca Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego 2014–2020 (2017), *Zasady realizacji przedsięwzięć rewitalizacyjnych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2014-2020*, Szczecin, styczeń 2017 r. [online], http://www.rpo.wzp.pl/sites/default/files/pliki/rewitalizacja_rpowz2014_zasady_20170130.pdf, dostęp: 20.08.2018.

Strony internetowe

Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego [online], <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>, dostęp: 28.08.2018.

Kujawsko-Pomorskie. Mój region w Europie [online], <http://mojregion.eu/>, dostęp: 28.08.2018.

Serwis Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego [online], <http://www.rpo.wzp.pl/>, dostęp: 29.08.2018.

Urząd Miasta Wałcz [online], <http://www.walcz.pl>, dostęp: 29.08.2018.

Urząd Miejski w Żninie [online], <http://www.um.znin.pl>, dostęp: 28.08.2018.

Barbara Chomątowska | barbara.chomatowska@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

ORCID ID: 0000-0002-6506-7922

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz | agnieszka.zarczynska-dobiesz@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

ORCID ID: 0000-0003-0437-9428

Anna Maria Janiak | anna.janiak@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

ORCID ID: 0000-0002-4843-0566

Wykorzystanie wybranych narzędzi Design Thinking w budowaniu doświadczeń zróżnicowanych pokoleniowo pracowników

The Use of Selected Design Thinking Tools in Building Experience of Diverse Generations of Employees

Abstract: Changes occurring in the labor market cause that employers face the issue of the alarmingly decreasing number of people who are capable and ready-to-start working. The resulting difficulties, relating to attracting and retaining desired employees, can be overcome through the focus on employee experience. Putting employee experience in the focal point can be an important step in the search for effective ways of dealing with contemporary challenges in the corporate world, including the management of increasingly diverse, e.g. age-wise, resources. The main goal of the article is to present the concept of employee experience and present selected Design Thinking tools that can help build such experience. Studies of domestic and foreign literature and discussion on the possibilities of using these tools have allowed to formulate recommendations/challenges for designers of experience for different generations of employees. The article was based on the study of domestic and foreign literature on the subject as well as the results of research conducted by the authors.

Key words: employee experience, multigeneration, Design Thinking, persona, empathy map, Employee Journey Mapping

Wstęp

„People will forget what you said, people will forget what you did,
but people will never forget how you made them feel” Maya Angelou]

Potrzebę i korzyści koncentracji na doświadczeniach dostrzeżono już dawno w marketingu [Dziewanowska 2013; Krawiec 2016; Brandys 2016; Kacprzak, Dziewanowska, Skorek 2015]. Dorobek marketingu doświadczeń¹ można z powodzeniem wykorzystać w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmiany zachodzące na rynku pracy powodują, że pracodawcy stoją przed koniecznością mierzenia się z niepokojąco malejącą liczbą osób zdolnych i gotowych do podjęcia pracy. Oprócz tego, o tych najbardziej wartościowych muszą konkurować z innymi graczami na rynku pracy. W sprostaniu rodzącym się na tym gruncie trudnościom, związanym z przyciągnięciem i zatrzymaniem pożądaných pracowników, może pomóc koncentracja na doświadczeniach pracowników. Postawienie w centrum uwagi doświadczeń pracowników może stanowić ważny krok w poszukiwaniu skutecznych sposobów radzenia sobie ze współczesnymi wyzwaniami świata pracy, między innymi zarządzania coraz bardziej zróżnicowanymi np. wiekowo zasobami ludzkimi.

Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia i istoty doświadczeń pracowników oraz wybranych narzędzi Design Thinking, mogących wspomóc ich budowanie. Na bazie analizy literatury przedmiotu oraz przeprowadzonej dyskusji, dotyczącej możliwości wykorzystania tych narzędzi, autorki artykułu sformułowały wyzwania dla projektantów doświadczeń pracowników, jakie rodzą się na tym gruncie w związku z wielopokoleniowością pracowniczą. Artykuł powstał w oparciu na studiach krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz badaniach własnych autorek. Podmiotem zainteresowań badawczych autorek artykułu jest przede wszystkim pokolenie „Z”, funkcjonujące od niedawna na współczesnym rynku pracy. Badania przedstawicieli tego pokolenia autorki rozpoczęły w pierwszym kwartale 2014 r. Przebadano wówczas studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w liczbie 118 osób. W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Zasadniczym celem badań była ogólna charakterystyka przedstawicieli pokolenia „Z”. Ponadto autorki wykorzystały w nich metodę open space technology²,

¹ N. Lenderman [2006, s. 10] definiuje go jako „strategię marketingową, która celowo stara się ożywić obietnicę poczynioną przez markę poprzez inscenizowanie doświadczeń dla konsumentów, które stają się ich udziałem przed dokonaniem zakupu, w trakcie procesu zakupowego oraz we wszystkich punktach styku z przedsiębiorstwem, jakie mogą nastąpić w późniejszym czasie” [za: Dziewanowska 2013, ss. 16–24].

² *Open space technology* jest rządzącą się określonymi prawami i zasadami metodą organizacji spotkań czy konferencji. Jest procesem samoorganizacji osób uczestniczących w spotkaniu, którzy sami decydują np. o jego zawartości lub przebiegu. Odpowiednio wykorzystana umożliwia maksymalne otwarcie się i zaangażowanie jej uczestników [Owen 1997].

aby głębiej rozpoznać wartości, potrzeby oraz obawy związane z wejściem na rynek pracy tego pokolenia [Chomątowska, Żarczyńska 2014]. Kolejne badania przedstawicieli pokolenia „Z” zostały przeprowadzone w okresie grudzień 2014–marzec 2015. Dotyczyły one problematyki zaangażowania członków organizacji studenckich. Badanie obejmowało grupę 64 osób, wykorzystano w nim kwestionariusz oceny zaangażowania WIFI³ [Chomątowska, Żarczyńska 2016a]. Następnie w IV kwartale 2015 roku autorki ponownie badały wartości, potrzeby oraz postawy wobec życia i pracy wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (156 respondentów). Celem badań była identyfikacja oraz ogólna charakterystyka paradoksów typowych dla przedstawicieli pokolenia „Z”. W badaniu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego (kwestionariusz ankiety) [Chomątowska, Żarczyńska 2016b]. Kolejne badania przeprowadzono w pierwszym kwartale 2016 r. na próbie 123 respondentów. Ich celem była próba zidentyfikowania oczekiwań „Zetów” wobec liderów. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, a jego uzupełnienie stanowiły warsztaty, podczas których autorki wykorzystwały kreatywną technikę konstruowania modelu kwalifikacyjnego kierownika, tzw. koło analogii (*circept*) [Chomątowska, Żarczyńska 2016c].

Przeprowadzone badania pozwoliły autorkom na wykorzystanie zdobytej wiedzy na temat przedstawicieli pokolenia „Z” w opracowaniu wybranych narzędzi Design Thinking: osoby, mapy empatii oraz mapy doświadczeń, zaprezentowanych w niniejszym artykule.

Ponadto badania prowadzone przez autorki nad pozostałymi pokoleniami funkcjonującymi na rynku pracy („Baby Boomers”, „X”, „Y”) umożliwiły sformułowanie w niniejszym opracowaniu wyzwań i zaleceń dla projektantów doświadczeń różnicowanych pokoleniowo pracowników [Chomątowska, Żarczyńska 2016d; 2016e; 2018a; 2018b].

Definicja doświadczeń pracowniczych

Zwiększone zainteresowanie zarządzających zasobami ludzkimi budowaniem doświadczeń pracowników ma swoje źródło w pięciu istotnych trendach [IBM Institute for Business Value 2016, ss. 3–9]:

1. Narastające trudności przedsiębiorstw związane z przyciągnięciem oraz zatrzymaniem talentów. Konieczność wyróżnienia się, celem konkurencyjności o nich z innymi graczami na rynku.

³ Autorski kwestionariusz, opracowany przez Sarah Cook, The Stairway Consultancy Ltd., www.thestairway.co.uk. Składa się on z pięciu części. Ocenie poddane zostały cztery elementy, które zdaniem autorki narzędzia są kluczowe w tworzeniu zaangażowania pracowników, tj.: dobre samopoczucie, informacja, sprawiedliwość, uczestnictwo. W części piątej ocenie podlegały wskaźniki stopnia zaangażowania pracowników [McGee, Rennie 2012].

2. Sposób myślenia, działania, oczekiwania wobec pracy itd. przedstawicieli pokolenia Y powoli rozciągają się na wszystkich zatrudnionych. Ich oczekiwania co do elastyczności w miejscu pracy, dostępności do urządzeń mobilnych, natychmiastowej informacji zwrotnej rozszerzają się na inne pokolenia.
3. Pracownicy oczekują od swoich miejsc pracy tego samego, co konsumenci od producentów i oferowanych przez nich produktów i usług. Chcą, aby doznania, których doświadczają w interakcjach z organizacją, były podobne do tych konsumenckich. Oczekują prostej w obsłudze, intuicyjnej technologii, możliwości natychmiastowego oceniania i dzielenia się opiniami na temat produktów, usług itd.
4. Organizacje coraz wyraźniej widzą związek pomiędzy doświadczeniami konsumentów a doświadczeniami pracowników. Kreowanie wyjątkowych doświadczeń konsumenta wymaga stworzenia środowiska, w którym pracownicy będą nie tylko doceniani, ale przede wszystkim będą mogli pracować efektywnie.
5. Rozwój badań, które pokazują pozytywne związki pomiędzy zaangażowaniem pracowników a produktywnością, wynikami satysfakcji klientów, wskaźnikami absencji itd.

Podjmując się próby wyjaśnienia pojęcia doświadczeń pracownika („employee experience” – EX) warto skorzystać z dotychczasowego dorobku marketingu doświadczeń i jego koncentracji na doświadczeniach klienta („customer experience” – CX). Do takiego posunięcia uprawnia przede wszystkim rozwój marketingu personalnego, w ramach którego pracownicy postrzegani są w kategoriach wewnętrznych klientów firmy, biorących aktywny udział w grze rynkowej, rozgrywającej się wewnątrz organizacji [Baruk 2005, ss. 211–218]. „Customer experience” jest silnie powiązane z „employee experience”. Pracownik poprzez kontakt z klientem zewnętrznym w sposób bezpośredni i/lub pośredni wpływa na doświadczenia tego ostatniego. Koncentracja na doświadczeniach pracowniczych wymaga podejścia do pracownika jak do klienta. Po rozpoznaniu jego potrzeb, należy je najpełniej zaspokoić, tak kształtować środowisko pracy, markę, produkty, aby pracownik, doświadczając możliwie wielu wartościowych dla niego stanów, przeniósł je na klienta zewnętrznego [Dębek, Ślęzyk-Sobol 2016, ss. 69–82]. Wykorzystanie dorobku marketingu doświadczeń w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi nie może mieć automatycznego charakteru. Powinno odbywać się na zasadzie przemyślanej adaptacji, dostosowanej do specyfiki tego obszaru i potrzeb podmiotów będących jego docelowymi adresatami.

A. Kacprzak, K. Dziewanowska i M. Skorek [2015] definiują doświadczenie jako: „zjawisko zachodzące w umyśle ludzkim na skutek oddziaływania zewnętrznych bodźców i tam opracowane w oparciu o wcześniejsze doznania, potrzeby mentalne oraz indywidualne strategie”. M. Dębek oraz M. Ślęzyk-Sobol [2016], adaptując definicję doświadczenia obecne w marketingu, zaproponowali, żeby doświadczenie pracownicze rozumieć holistycznie

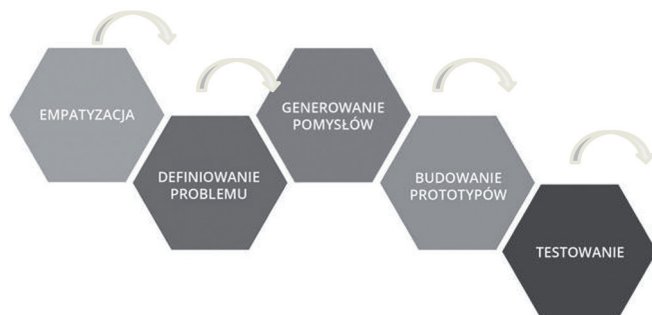
jako „korelat interakcji pomiędzy pracownikiem a organizacją, do której przynależy, jej środowiskiem pracy, marką, usługami lub wyrobami”. Autorzy zwrócili również uwagę na najważniejsze charakterystyki „employee experience”. Według nich doświadczenie pracownicze jest stanem mentalnym, nacechowanym afektywnie i poznawczo oraz mającym potencjał behawioralny. Jest ono w swej istocie zupełnie subiektywne, bazujące na stworzonych poznawczo bodźcach tu i teraz oraz w przeszłości i może podlegać dynamicznym modyfikacjom w czasie [Dębek, Ślażyk-Sobol]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że EX jest to suma wszystkiego, czego doświadcza pracownik w swoich dynamicznych interakcjach z organizacją – od pierwszego kontaktu z nią jako kandydat do pracy, po moment zakończenia zatrudnienia, a nawet po nim – jako alumni [Morgan 2017, Bersin, Flynn, Mazor i in. 2017]. Pracownicy doświadczać danej organizacji, wchodząc w interakcje z jej poszczególnymi podsystemami, realizowanymi procesami itd. Źródłem doświadczenia może być każda forma kontaktu z przedsiębiorstwem. Zdaniem J. Morgana [2017] ogromne znaczenie ma tutaj jego kultura organizacyjna, materialne oraz technologiczne środowisko pracy. Według IBM Institute for Business Value doświadczenie pracownika kształtowane jest w wyniku oddziaływania na niego trzech nakładających się na siebie sfer: społecznej (interakcje z innymi), fizycznej (interakcje z materialnym środowiskiem pracy) oraz pracy (interakcje z treścią wykonywanej pracy) [IBM Institute for Business Value 2016].

Charakterystyka wybranych narzędzi Design Thinking

Budowanie doświadczeń pracowniczych wymaga wyjścia poza utarte schematy, określone ramy myślenia oraz działania i otwarcia się na innowacyjne koncepcje, które w centrum swoich zainteresowań lokują człowieka wraz z jego oczekiwaniami i potrzebami [por. Antoszkiewicz 1990]. Jedną z takich koncepcji jest myślenie projektowe (ang. Design Thinking), którego trzon stanowią trzy elementy: głębokie zrozumienie użytkownika, wizualizacja koncepcji już od wczesnych jej etapów; strategiczne działania biznesowe oparte na działalności co-kreacyjnej interdyscyplinarnych zespołów i użytkowników [por. Borcuch 2014, ss. 52–53; Urbański 2009].

Design Thinking definiuje się jako badawcze podejście do analizowanych problemów, zawierające kreatywne procesy myślowe [Rudkin 2015]. Pozwala ono na tworzenie innowacyjnych rozwiązań dzięki dogłębnemu poznaniu potrzeb użytkowników (klientów, pracowników) oraz problemów, z którymi borykają się korzystając z konwencjonalnych rozwiązań [Brown 2013, ss. 13–29]. Jest to usystematyzowany proces, składający się z pięciu powiązanych ze sobą faz przedstawionych na rysunku 1.

Rysunek 1. Fazy Design Thinking (model Stanforda)



Źródło: <http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/>, dostęp: 20.10.2018.

Pierwszą fazą Design Thinking jest empatyzacja. Zakłada ona dogłębne poznanie potrzeb, zwyczajów, problemów obecnych oraz potencjalnych odbiorców (klientów, pracowników), do których kierowane są rozwiązania tworzone przez daną organizację. To etap eksploracyjny, poznawczy. Faza druga to definiowanie właściwego problemu. Na podstawie danych ilościowych i jakościowych zebranych podczas pierwszego etapu następują prace nad jednoznacznym określeniem problemu, który należy rozwiązać. Krok ten nadaje kierunek dalszym pracom. Generowanie pomysłów (faza 3) polega na poszukiwaniu jak największej liczby rozwiązań zdefiniowanego wcześniej problemu. Wymaga nie tylko dobrego przygotowania merytorycznego, ale również otwartości na pojawiające się uwagi i pomysły oraz wzajemnej współpracy. Celem fazy czwartej jest stworzenie fizycznego, uproszczonego prototypu produktu/usługi, który pozwoli w kolejnym, piątym kroku (testowanie) na weryfikację zaproponowanych rozwiązań. Zadaniem projektantów jest poznanie kluczowych informacji o użyteczności proponowanego rozwiązania, koniecznych do rozwoju prototypu bądź jego odrzucenia. Zaprezentowany proces nie ma charakteru liniowego. Cechuje się elastycznością, zwykle po fazie testowania następują ponownie etapy generowania pomysłów, prototypowania oraz testowania [por. Frączkowski, Janiak, Kossakowski i in. 2016].

Podmioty odpowiedzialne za budowanie doświadczeń pracowniczych mogą, podobnie jak to robią projektanci CX, korzystać z szerokiego wachlarza narzędzi i technik wykorzystywanych w ramach Design Thinking. W literaturze przedmiotu dzieli się je na trzy grupy: narzędzia, które pozwalają rozpoznać potrzeby użytkownika, wygenerować odpowiedzi na te spostrzeżenia i wdrożyć najlepsze rozwiązanie [Brown 2013, ss. 13–29]. W niniejszym artykule zostaną zaprezentowane jedynie wybrane narzędzia, które zdaniem autorek mogą być użyteczne podczas budowania doświadczeń pracowniczych, a mianowicie: *persona*, *mapa empatii* oraz *ścieżka podróży pracownika przez organizację*.

Według Design Thinking punktem wyjścia do stworzenia udanego wyrobu, usługi czy procesu jest dobre poznanie i zrozumienie docelowego użytkownika. W efekcie projektowane są dla niego i dostarczane rozwiązania, których on rzeczywiście pożąda. Narzędziem, które stwarza takie możliwości, jest między innymi persona. „Persona to model użytkownika w postaci perswazyjnego opisu cech, umiejętności, doświadczeń potrzeb i celów” [Mościchowska, Rogoś-Turek 2015, s. 441]. Stworzona na podstawie wniosków z badań reprezentuje istotną dla przedsiębiorstwa grupę osób – interesariuszy, klientów, pracowników, których łączą wspólne oczekiwania, potrzeby, wzorce zachowań itd. Jest ona wprawdzie fikcyjna, ale pozwala na zrozumienie grup osób z podobnymi potrzebami i celami. Nie istnieje uniwersalny wzór opisu persony. Najczęściej tworząc personę, przedstawia się jej podstawowe dane demograficzne, cele i potrzeby, zachowania i motywacje, obawy i frustracje itd. [Mościchowska, Rogoś-Turek 2015, s. 441; Kalbach 2017, s. 89; Cooper 1999, s. 124; Pruitt, Adlin 2006, ss. 33–36]. Tworząc personę, nadaje się jej charakterystyczne dla niej imię i nazwisko, przypisuje motto życiowe oraz umieszcza zdjęcie, które w największym stopniu odpowiada wyobrażeniom o personie. W odniesieniu do zarządzania wielopokoleniowymi zasobami ludzkimi, personę można opracować dla pracowników, będących przedstawicielami poszczególnych pokoleń, funkcjonujących w danej organizacji. Rysunek 2 przedstawia przykład persony z pokolenia „Z”.

Rysunek 2. Przykład persony



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym narzędziem jest mapa empatii, która wspomaga projektantów w uwzględnianiu perspektywy użytkownika (wcześniej zidentyfikowanej osoby). Wykracza ona poza jego cechy demograficzne, rozwija lepsze zrozumienie otoczenia oraz jego zachowań, aspiracji i obaw. Jest wizualną techniką obrazowania tego: (1) *co dana osoba widzi w swoim środowisku?*, (2) *co mówi i jak się zachowuje publicznie?*, (3) *co dzieje się w jej umyśle – co myśli i czuje?*, (4) *co słyszy w swoim otoczeniu?*, (5) *do czego dąży?* i (6) *jak postrzega porażkę, czego się obawia?* [Ferreira, Silva, Oliveira i in. 2015, ss. 501–505; Osterwald, Pigneur 2012]. W odniesieniu do pracowników z różnych pokoleń, mapa empatii pozwala zrozumieć, w jaki sposób doświadczają oni organizacji na różnych płaszczyznach interakcji z nią. Na rysunku 3 przedstawiono schemat przykładowej mapy empatii dla osoby z pokolenia „Z”.

Rysunek 3. Przykład mapy empatii



Źródło: opracowanie własne.

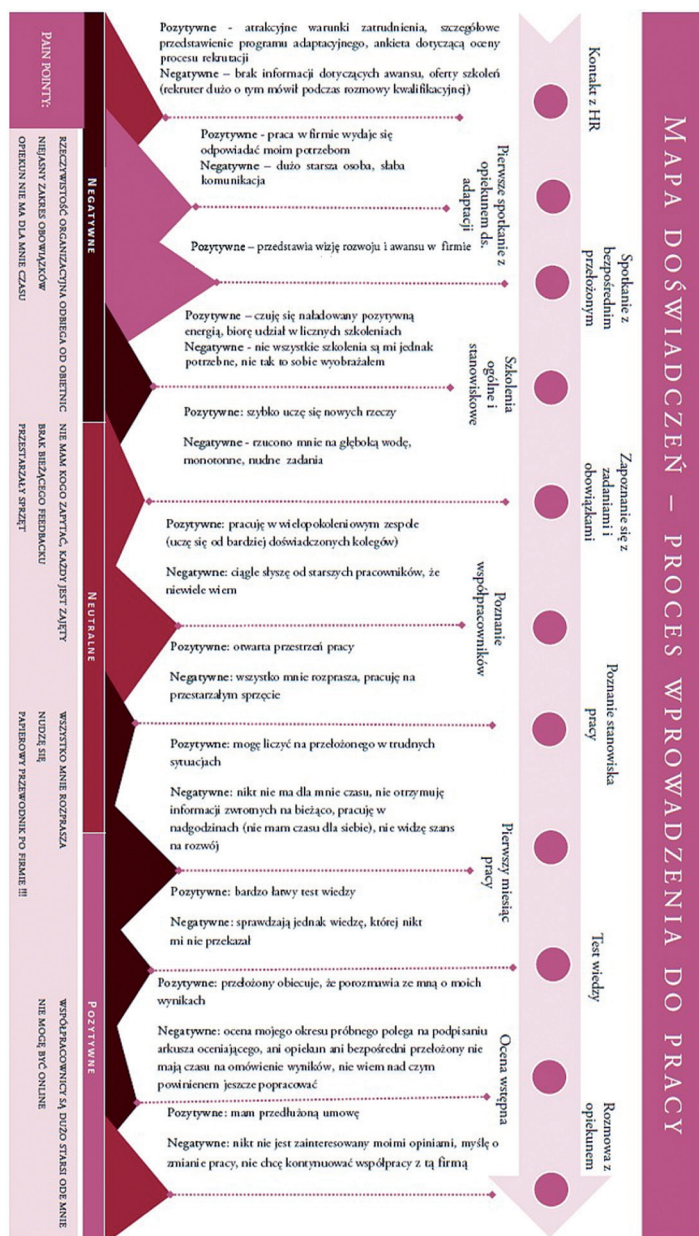
W budowaniu doświadczeń pracowniczych bardzo duże znaczenie ma dokładne zobrazowanie i zrozumienie całej podróży, którą pracownicy odbywają w organizacji – od momentu zainteresowania się daną firmą jako potencjalnym pracodawcą, po moment rozstania się z nią. Użytecznym narzędziem dla przedstawicieli działów HR może być tutaj ścieżka podróży pracownika przez organizację (*Employee Journey Mapping*), która pozwala na całościowy wgląd w obecne doświadczenia pracownika na poszczególnych etapach jego podróży przez przedsiębiorstwo. Umożliwia zobrazowanie pozytywnych oraz negatywnych doświadczeń pracowników, których oni doświadczają w różnych miejscach

i momentach swoich interakcji z organizacją (w tak zwanych punktach styku – *touchpoints*). W efekcie pozwala na identyfikację różnej natury czynników oraz krytycznych momentów (*pain points*, *moments that matter*), które w największym stopniu, pozytywnie lub negatywnie, wpływają na motywację i zaangażowanie pracowników. Narzędzie daje wgląd w dotychczasowe działania przedsiębiorstwa, realizowane procesy oraz pozwala na ich ocenę pod kątem skuteczności. EJM stwarza możliwość przeprojektowania obecnych doświadczeń pracowników w kierunku pożądanym przez zatrudnionych pracowników i organizację [Mościchowska, Rogoś-Turek 2015; Kalbach 2017; Yohn 2016]. Mapy podróży pracowników, sporządzane na potrzeby projektowania doświadczeń, różnią się poziomem szczegółowości, mogą być również tworzone etapowo. Najczęściej rozpoczyna się od sporządzenia ścieżki przedstawiającej wszystkie etapy podróży pracownika przez przedsiębiorstwo, wraz z doświadczeniami mu towarzyszącymi. Następnie tworzone są mapy dające wgląd w wybrane etapy, w zależności od zidentyfikowanych problemów (np. ścieżka dla etapu wprowadzenia do pracy nowo zatrudnionego pracownika). Ścieżki doświadczeń pracowników różnią się rodzajem przedstawionych na nich informacji. Najczęściej oprócz etapów podróży pracownika przez organizację (np. zainteresowanie ofertą pracy, rekrutacja, selekcja, wprowadzenie do pracy, szkolenia, motywowanie, awansowanie, rozstanie z pracownikiem, kontakty z alumunami), znajdują się na niej doświadczenia pracowników, emocje im towarzyszące, *pain points* oraz *moments that matter* itd. Na rysunku 4 przedstawiono przykładową ścieżkę doświadczeń młodego pracownika na jednym z pierwszych etapów jego podróży po organizacji.

Budowanie doświadczeń zróżnicowanych pokoleniowo pracowników – wyzwania i zalecenia dla projektantów

Budowanie doświadczeń pracowników, szczególnie zróżnicowanych pokoleniowo, jest zadaniem trudnym i złożonym. Dla większości organizacji oznacza szereg zmian i wyzwań, którym należy sprostać. Warto jednak pamiętać, że koncentracja na doświadczeniach pracowniczych może przynieść wiele wymiernych korzyści. Po pierwsze przedsiębiorstwa zyskują zmotywowanych i zaangażowanych pracowników, którzy pracują wydajniej i przenoszą swoje zadowolenie na klientów zewnętrznych. Po drugie pracownicy zyskują takie miejsca pracy, w których chcą, a nie muszą być, w których mogą się zaangażować nie tylko cieleśnie, ale przede wszystkim duchowo i intelektualnie [por. Schmitt 2003]. Poniżej przedstawiono wybrane wyzwania/zalecenia dla obecnych i przyszłych projektantów doświadczeń pracowników, szczególnie tych, którzy są zróżnicowani pod kątem wieku.

Rysunek 4. Przykładowa mapa doświadczeń pracowników na etapie wprowadzenia do pracy



Źródło: opracowanie własne.

Postawienie w centrum uwagi doświadczeń pracowniczych oznacza przede wszystkim zmiany w relacjach pomiędzy pracownikiem a organizacją. Nie mogą one jedynie polegać na prostej wymianie, gdzie firma „kupi” wiedzę, umiejętności oraz czas pracownika, wypłacając mu pensję. Konieczne jest wprowadzenie do tych relacji wymiaru emocjonalnego oraz uczuciowego [por. Baruk 2005]. Oferowanie pracownikom pozytywnych doświadczeń wymaga odwołania się nie tylko do ich logiki, ale przede wszystkim do ich uczuć i emocji [por. Pine i Gillmore 2011]. Praca, środowisko pracy nie powinny być jedynie nośnikami wartości utylitarnych, ale przede wszystkim przeżyć, doznań, których coraz aktywniejszym poszukiwaczem jest człowiek [por. Kacprzak, Dziewanowska, Skorek 2015]. Należy mieć na uwadze, że współczesnym pracownikom nie są obce przeżycia wyjątkowe, angażujące, oddziałujące na ich emocje, umysł, zachowania. Doświadczają ich od dłuższego czasu w swoich interakcjach z różnymi organizacjami, będąc ich klientami, nabywcami ich produktów. Nie powinno zatem dziwić, że podobnych rozwiązań oczekują również od swoich pracodawców jako ich klienci wewnętrzni.

Projektowanie i dostarczanie wyjątkowych, angażujących doświadczeń wymaga wnikliwej wiedzy na temat pracowników. Konieczne jest zgromadzenie rzetelnych informacji o ich wartościach, potrzebach, oczekiwaniach, podejściu do pracy, sposobie budowania relacji czy preferowanych stylach komunikacji itd. Ma to szczególne znaczenie w przypadku wielopokoleniowości pracowniczej. Na tym etapie pomocne może okazać się wykorzystanie zaprezentowanych w niniejszym artykule narzędzi Design Thinking. Mogą one pozwolić na wszechstronne poznanie pracowników, empatyzację z nimi. Dają wgląd w ich obecne doświadczenia i otwierają przestrzeń dla zmian. Dużym zagrożeniem jest tutaj stereotypowe traktowanie pracowników z poszczególnych pokoleń, zamknięcie się w jednym pokoleniu (np. kult młodości), a także przekonanie, że wszyscy pracownicy, bez względu na różnice między nimi, potrzebują tych samych doświadczeń w swoich interakcjach z organizacją. Istotnym wyzwaniem jest przede wszystkim zrozumienie występujących różnic pomiędzy przedstawicielami poszczególnych pokoleń, ich mocnych i słabszych stron, identyfikacja charakterystycznych dla danego pokolenia tzw. *moments that matter* i zaprojektowanie dla nich wysoce personalizowanych doświadczeń [Liley, Felliciano, Laurus 2017]. W ten sposób można uniknąć tworzenia rozwiązań, które nie motywują i nie angażują pracowników w wystarczającym stopniu. Nie są one bowiem odpowiedzią na ich rzeczywiste potrzeby w tym zakresie. Projektowanie doświadczeń dla zróżnicowanych pokoleniowo pracowników powinno być również okazją do budowania solidarności międzypokoleniowej. Służą temu tak zwane doświadczenia wspólne, łączące pokolenia, takie jak: wzajemna współpraca, wymiana wiedzy itd.

Kolejne wyzwanie związane jest z oczekiwaniami współczesnych pracowników (szczególnie tych z najmłodszych pokoleń). Już od pierwszego kontaktu z organizacją,

jako potencjalni kandydaci do pracy, następnie już jako pracownicy postrzegają wszystko, co dzieje się w przedsiębiorstwie, jako całościowe doświadczenie, które wpływa na ich codzienne życie w miejscu pracy, a także poza nim. Podczas procesu doboru, na podstawie jakości interakcji z przedsiębiorstwem, kandydaci oceniają swoich przyszłych pracodawców. Na tej podstawie wnioskuje, jakich doznań, przeżyć mogą spodziewać się na pozostałych etapach swojej podróży po organizacji. To holistyczne podejście sprawia, że pracownicy coraz częściej oczekują kreowania zintegrowanych doświadczeń pracowniczych od pierwszego kontaktu z firmą, aż do jej opuszczenia [Bersin, Flynn, Mazor i in. 2017]. Powinno to być zachętą dla zarządzających do wnikliwej analizy doświadczeń swoich pracowników, identyfikacji znaczących dla nich momentów (*moments that matter*) oraz tych najbardziej destrukcyjnych (*pain point-ów*), na przykład za pomocą opisywanego w artykule narzędzia jakim jest *Employee Journey Mapping*. Umożliwi to zbadanie, czy doświadczenia dostarczane pracownikom podczas całej ich podróży przez organizację, są spójne i odpowiednio zintegrowane. W przypadku zatrudniania pracowników będących przedstawicielami różnych pokoleń analiza taka powinna odbyć się w odniesieniu do każdego z nich.

Na koniec warto poruszyć kwestię podmiotów odpowiedzialnych za budowanie doświadczeń pracowniczych. Niewątpliwie ogromna rola przypada tutaj przedstawicielom działów HR, którzy powinni działać jak katalizator, dając początek przemianom w organizacji w tym zakresie i poprzez dobre praktyki umacniać ją w koncentracji na doświadczeniach. Nie jest to jednak jedyny podmiot, który powinien być zaangażowany w omawiane procesy. HR potrzebuje wsparcia ze strony innych działów, takich jak marketing czy IT. Trudno przecenić również rolę zarządzających – na różnych poziomach struktury organizacyjnej – w tworzeniu doświadczeń pracowniczych. Bardzo dużą wartość, szczególnie w obliczu wielopokoleniowości zasobów ludzkich, ma włączenie samych pracowników do ich projektowania oraz doskonalenia. Powinno to odbywać się na zasadzie wspomnianej w artykule co-kreacji, która wspiera wzajemne uczenie się, kreatywność oraz dzielenie się wiedzą. Projektanci i pracownicy (z różnych pokoleń) powinni wspólnie generować pomysły, poszukiwać nowych, bardziej angażujących rozwiązań w obszarach: rekrutacji, wprowadzania do pracy nowo zatrudnionych, ocen pracowniczych, motywowania, uczenia itd. „Dając głos pracownikom”, wsłuchując się w niego, zapewniamy sobie pełne zrozumienie dla doświadczeń, których oni oczekują w swoich interakcjach z przedsiębiorstwem.

Zakończenie

Współczesne zasoby ludzkie są coraz bardziej zróżnicowane pod wieloma względami. Między innymi są to różnice pokoleniowe. W jednym przedsiębiorstwie mogą być zatrudnieni przedstawiciele nawet czterech pokoleń: Baby Boomers, X, Y oraz Z. Różnica

wieku pomiędzy poszczególnymi pracownikami może dochodzić nawet do 40 lat. Takie różnicowanie komplikuje proces zarządzania nimi oraz czyni coraz pilniejszym poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób przyciągnąć, zatrzymać utalentowanych pracowników oraz budować ich motywację i zaangażowanie. Na tak postawione pytanie zdaje się odpowiadać omówiona w niniejszym artykule koncentracja na doświadczeniach, które – odpowiednio zaprojektowane i dostarczone pracownikom, z poszanowaniem różnic występujących między nimi – mogą stać się ważnym obszarem konkurencyjności przedsiębiorstw o talenty i budowania ich długotrwałego zaangażowania.

Trudno budować pozytywne doświadczenia klientów danej firmy bez pracy nad pozytywnymi doświadczeniami pracowników w niej zatrudnionych. Jedynie pracownicy silnie emocjonalnie związani z firmą, w której pracują, są skłonni w pełni wykorzystywać swoje zdolności i kreatywność w opracowywaniu unikalnej wartości dla nabywców finalnych [Baruk 2005, ss. 211–218]. Bardzo ważne jest jednak rozpoznanie rzeczywistych potrzeb i oczekiwań pracowników w tym zakresie i odpowiadanie na nie kompletną propozycją wartości emocjonalnych i racjonalnych, stworzonych i zarządzanych dla całego doświadczenia pracownika [por. Skowronek 2012]. W praktyce tworzenie nowych doświadczeń pracowniczych czy redefinicja obecnych powinny być okazją do zaprzestania stosowania coraz mniej skutecznych rozwiązań typu *one size fits all*.

Bibliografia

Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.

Baruk A.I. (2005), *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia” 39, vol.15, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, ss. 211–218.

Borcuch A. (2014), *Ekonomia designu*, CeDeWU, Warszawa, ss. 52–53.

Brandys J. (2016), *Marketing doświadczeń- założenia i perspektywa*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, nr 42, ss. 13–22.

Brown T. (2013), *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Wrocławski, Libron, Wrocław, ss. 13–29.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2014), *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, Prace Naukowe nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2016a), *Wybrane problemy zaangażowania członków uczelnianych organizacji studenckich* [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, Wydawnictwo edu-Libri.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2016b), *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2 (27), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2016c), *DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” Nr 430, Wrocław.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2016d), *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, T. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2016e), *Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń*, „Management Forum”, vol. 4, nr 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2018a), *Bariery dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia „baby boomers”*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka”, nr 1(24), Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2018b), *Pracownicy w wieku 50+ wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy*, „Management Forum”, vol. 6, nr 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Cooper A. (1999), *The inmates are running the asylum*, Sams Publishing, Indianapolis, s. 124.

Dębek M., Ślęzyk-Sobol M. (2016), *Zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi: fundamenty teoretyczno-metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach”, Wrocław, ss. 69–82.

Dziewanowska K. (2013), *Nowe oblicze marketingu — koncepcja marketingu doświadczeń*, „Marketing i Rynek”, nr 1, ss. 16–24.

Ferreira B., Silva W., Oliveira E., Conte T. (2015), *Designing Personas with Empathy Map*, Proceedings of the 27th International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering, KSI Research Inc. and Knowledge Systems Institute Graduate School, ss. 501–505.

Frączkowski K., Janiak A.M., Kosakowski J., Kruk M., Mastalerz M.W., Stankowska A. (2016), *Zarządzanie zespołami projektowymi*, Texter, Warszawa, ss. 56–82.

Kacprzak A., Dziewanowska K., Skorek M. (2015), *Gospodarka doświadczeń. Perspektywa polskiego konsumenta*, PWN, Warszawa.

Kalbach J. (2017), *Mapowanie wrażeń. Kreowanie wartości przy pomocy ścieżek klienta, schematów usług i diagramów*, Helion, Gliwice, s. 89.

Krawiec W. (2016), *Wykorzystanie koncepcji marketingu doświadczeń do budowania funkcjonalnych stron WWW*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 45, ss. 405–412.

Lenderman M. (2006), *Experience the Message. How Experiential Marketing Is Changing the Brand World*, Carrol & Graf, New York, s. 10.

McGee R., Rennie A. (2012), *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Morgan J. (2017), *The employee experience advantage: How to win war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need and a culture they can celebrate*, Wiley, New York.

Mościchowska I., Rogoś-Turek B. (2015), *Badania jako podstawa projektowania user experience*, PWN, Warszawa, s. 441.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice, ss. 134–136.

Owen H. (1997), *Open Space Technology*, wyd. II, Berrett-Koehler Publishers INC, San Francisco.

Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 239.

Pine II B.J., Gilmore J.H. (2011), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.

Pruitt J., Adlin T. (2006), *The persona lifecycle. Keeping people in mind throughout product design*, Elsevier, San Francisco, ss. 33-36.

Rudkin I.B. (2015), *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Helion, Gliwice.

Schmitt B. (2003), *The Customer Experience. How revolutionary marketing can transform your company*, Wiley, New York.

Skowronek I. (2012), *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Pol-text, Warszawa, s.109.

Urbański M. (2009), *Rozumowanie abdukcyjne. Modele i procedury*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Bibliografia elektroniczna

Bersin J., Flynn J., Mazor A., Melian V. (2017), *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*, Global Human Capital Trends, Deloitte University Press, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>, dostęp: 12.10.2018.

Designthinking.pl, <http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/>, dostęp: 20.10.2018.

IBM Institute for Business Value (2016), *Designing employee experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity*, ss. 3-9, <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03735USEN>, dostęp: 12.10.2018.

Liley M., Felliciano P., Laurus A. (2017), *Employee experience reimagined*, Accenture Strategy, https://www.accenture.com/us/en/_acnmedia/PDF64/Accenture_Strategy_Employee_Experience_Reimagined_POV.pdf, dostęp: 20.10.2018.

Yohn D.L. (2016), *Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience*, "Harvard Business Review", 6 grudnia, <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>, dostęp: 22.09.2018.

Anna Krasnova | anna.krasnova@uni.lodz.pl

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

ORCID ID: 0000-0003-2832-2100

Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec byłych pracodawców

Expectations of Y Generation Representatives Towards Former Employers

Abstract: Mobility and flexibility of the employees from the Millenium generation, which increasingly represented on the labor market, cause that these employees more often decide to change their place of work, employer or even profession. Employers must therefore face another challenge – shaping relationships with employees which leaving the organization. The article presents the expectations of Millenium generation towards former employers from the perspective of shaping relations after leaving the organization. Own research, presented in the paper, was carried out using the CAWI online survey on a sample of 205 former employees. They prove, among others, that young employees are willing to maintain relations with former employers, expecting that employers will accept their decisions to leave the organization and will be supporting former employees in the development of their careers.

Key words: generation Millenium, decruitment, relations with the employer, corporate alumni program

Wstęp

Obecny rynek pracy niewątpliwie utracił swoją stabilność i przestał być przewidywalny. U podłoża tej sytuacji leży m.in. zmiana demograficzna, której wynikiem jest ogólny wzrost zatrudnienia przedstawicieli pokolenia Y, uważanego za najbardziej mobilne i elastyczne pokolenie ze wszystkich generacji obecnych dotychczas na rynku pracy. Według badania przeprowadzonego przez Pew Research Center pokolenie Y (Millenium) już teraz stało się

największą grupą pracowników na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych [Clowes 2016] a w Europie zdominuje rynek pracy w 2025 roku [Koc 2015]. Co więcej, według prognoz pracownicy zaliczani do pokolenia Y w ciągu najbliższych 10 lat stanowić będą 75% siły roboczej na świecie [Mazur-Wierzbicka 2016, s. 173].

Zainteresowanie badaczy pracownikami poszczególnych pokoleń ukształtowało kierunki realizowanych dotychczas dociekań naukowych wokół kwestii związanych przede wszystkim z oczekiwaniami czy postawami pracowników z różnych generacji wobec przyszłych oraz obecnych pracodawców [m.in. Ng i in. 2010; Galbraith, Smith 2012; Stachowska 2012; Zając 2014; Kaczyńska i in. 2015; Crosgrave i in. 2016; Mazur-Wierzbicka 2016; Wojtaszczyk 2016; Gajda 2017]. W opinii autorki niezwykle ważne jest również poznanie oczekiwań młodszych pracowników w stosunku do ich byłych pracodawców, bowiem częściej zmieniają oni miejsca pracy niż przedstawiciele innych generacji.

Według badań Lightspeedresearch [2017] w ciągu najbliższych dwóch lat aż 51% pracowników zaliczanych do pokolenia Milenium planuje opuścić obecnego pracodawcę, zaś według badań Pew Research 60% przedstawicieli pokolenia Y nawet nie myśli o pracy dla jednego pracodawcy przez całą swoją karierę [Nolan 2015, s. 70]. Natomiast zgodnie z wynikami innych badań [Ng i in. 2010, s. 283, 289], połowa ankietowanych przedstawicieli pokolenia Y nie chciała lub nie była pewna czy w ogóle chce znaleźć organizację, w której mogłaby pozostać na dłużej.

Powyższe dane mogą potwierdzić tezę, iż nastąpiła tzw. era postzatrudnienia [Бутенко 2007], dla której charakterystyczny jest wyraźny spadek czasu trwania zatrudnienia pracownika u jednego pracodawcy [Ng i in. 2010, s. 283, 289; Clowes 2016]. W związku z tym organizacje zaczynają upatrywać dodatkowych wartości w utrzymaniu długotrwałych relacji z pracownikiem [Hoffman, Casnocha, Yeh 2014; Hoffman, Casnocha, Yeh 2014, ss. 1106–1111], również po ich odejściu z organizacji.

Strategia kształtowania długofalowych relacji z pracownikami staje się elementem tzw. otwartej gospodarki talentami, w ramach której technologia umożliwia pracownikom swobodne przemieszczanie się ze stanowiska na stanowisko w obrębie firmy i poza nią, a także między firmami i krajami [Deloitte University Press 2017, s. 44] oraz zmianę nie tylko pracy, ale i zawodu. Wyzwaniem dla organizacji funkcjonujących w ramach otwartej gospodarki, staje się więc nie tylko pozyskanie i utrzymanie odpowiednich pracowników [2017 *Talent Trends Report*], ale i umiejętne wykorzystywanie doświadczeń, które pracownik zdobywa w innych organizacjach. Celowe i świadome kształtowanie relacji z byłymi pracownikami pociąga za sobą konieczność poznania ich potrzeb i oczekiwań względem tychże relacji oraz byłego pracodawcy. Celem artykułu jest zaprezentowanie oczekiwań byłych pracowników – przedstawicieli pokolenia Y – wobec byłych pracodawców.

Charakterystyka pracownika – przedstawiciela pokolenia Y

Poszczególne pokolenia są charakteryzowane przez różnych autorów ze względu na ich wspólne cechy. Spośród najważniejszych cech wymienia się: **wiek** (okres urodzenia), **indywidualne doświadczenia życiowe** przeżywane przez osobę, które kształtują jej światopogląd, wartości czy preferencje oraz **pewne wydarzenia**, warunkujące podobne postawy i zachowania dla wielu ludzi [DeVaney 2015, s. 11]. W związku z tym dla określonej generacji można wyodrębnić pewien charakterystyczny sposób postępowania, który przejawia się w: postawach wobec pracy, siebie i społeczeństwa, stylu życia, potrzebach czy ambicjach [Mazur-Wierzbicka 2016, s. 170].

Terminologia dotycząca pokolenia Y, jak i zakres czasowy, w którym urodzeni są jego przedstawiciele są dość dyskusyjne. Badacze i specjaliści w zakresie zarządzania określają pokolenie Y jako generację Why, generację Net, generację Nintendo, Thumb Generation, generację cyfrową (*digital natives*) czy generację sieci, generację Echo Boomers, Boomlet czy Nexters, a nawet Cyber Kids [Gwarek i in. 2014, s. 129; Raines 2012, s. 412; Wojtaszczyk 2016, s. 33]. Najczęściej jednak w literaturze wymieniany jest termin „pokolenie Millenium” (pokolenie Tysiąclecia) [Keeling 2003; Gwarek i in. 2014; Kroenke 2015; Nolan 2015; Ng i in. 2010; Hershtatter, Epstein, 2010; Crosgrave i in. 2016; Wojtaszczyk 2016].

Różnice są zauważalne także w identyfikacji okresu, w którym urodzeni są przedstawiciele tego pokolenia. Według niektórych autorów [Kaczyńska i in. 2015, s. 69; Gajda 2017, s. 159] osoby z pokolenia Y urodziły się pomiędzy 1978/80 a 1994/96 rokiem lub pomiędzy 1975 a 1998 rokiem [Stosik, Leśniewska 2015, s. 186; Nolan 2015, s. 70; Gwarek i in. 2014, s. 129]. Inni uważają, że są to osoby urodzone w okresie pomiędzy 1980 a 2000/2004 rokiem [Keeling 2003, s. 31; Stachowska 2012, s. 33; Raines 2012, s. 412; DeVaney 2015, s. 11; Wojtaszczyk 2016, s. 32; Mazur-Wierzbicka 2016, s. 171]. Co więcej, niektórzy badacze wskazują na wewnętrzny podział pokolenia Millenium na generację Y (urodzeni do 1994/1996 roku) oraz pokolenie C (Z) [Gwarek i in. 2014, s. 129; Wojtaszczyk 2016, s. 32; Gajda 2017, s. 159] ze względu na różnice między ich przedstawicielami [Ng i in. 2010, s. 289; DeVaney 2015, s. 12; Mazur-Wierzbicka 2016, s. 169, 172].

W opinii autorki, te rozbieżności mogą wynikać m.in. z takich czynników, jak uwarunkowania społeczno-kulturowe, rozwój gospodarczy poszczególnych krajów, a także penetracja Internetu. To właśnie one warunkują zarówno doświadczenia życiowe osób w podobnym wieku, jak i ich możliwości, np. w zakresie edukacji czy korzystania z nowoczesnych technologii [Ng i in. 2010, s. 282; Stosik, Leśniewska 2015, s. 184; Gajda 2017, s. 160]. W ramach przytoczenia przykładu, warto wspomnieć, że autorka artykułu, przedstawicielka pokolenia Y dorastająca w Kazachstanie uzyskała dostęp do Internetu dopiero w wieku 14–15 lat. Jest to ciekawe w kontekście obserwacji amerykańskich badaczy,

którzy nazywają osoby z pokolenia Y cyfrowymi tubylcami, wspominając, że nie znają oni świata bez Internetu [DeVaney 2015, s. 11].

Wśród wspólnych cech przedstawicieli pokolenia Y wymienia się przede wszystkim [Keeling 2003, s. 31; Stachowska 2012, ss. 34–35, 39; Raines 2012, ss. 412–413; Gwarek i in. 2014, s. 129; DeVaney 2015, s. 13; Stosik, Leśniewska 2015, s. 187; Kroenke 2015, s. 93; Mazur-Wierzbicka 2016, ss. 169–171; Gajda 2017, s. 159]:

- optymizm i otwartość na zmiany, również w zakresie zmiany pracy, miejsca zatrudnienia i wykonywanego zawodu;
- brak cierpliwości – chęć uzyskania natychmiastowego efektu pracy, informacji zwrotnej czy zaspokojenia potrzeb;
- wielozadaniowość, która przejawia się również podjęciem pracy jednocześnie dla kilku (czasami nawet kilkunastu) pracodawców czy w prowadzeniu własnej działalności przy jednoczesnym wykonywaniu pracy najemnej;
- pomysłowość i kreatywność (zarówno w dziedzinie zawodowej, jak i w kontekście poszukiwania pomysłu na życie);
- wysoką mobilność i elastyczność – m.in. pod względem miejsca, czasu i sposobu wykonywania pracy, miejsca zamieszkania, form zatrudnienia (umowy tymczasowe, freelancing);
- orientację na pracę zespołową (przedstawiciele pokolenia Y chcą współpracować, najchętniej i najlepiej z przyjaciółmi);
- duże ambicje i pewność siebie, orientację na samorealizację (dążenie do awansów, poszukiwanie możliwości rozwoju zawodowego);
- bezproblemowe korzystanie z nowoczesnych technologii i Internetu (permanenna komunikacja wirtualna i nawiązywanie relacji na odległość);
- docenianie i szczególną dbałość o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym;
- roszczeniowość i duże oczekiwania wobec pracodawcy (brak oporów przed przedstawianiem własnej opinii czy potrzeb pracodawcy);
- pragnienie zachowania niezależności (m.in. finansowej, pod kątem form zatrudnienia, przywiązania do organizacji czy sposobów wykonywania zadań służbowych).

Ponadto większość badaczy podkreśla niską lojalność przedstawicieli pokolenia Y w stosunku do pracodawcy [Gwarek i in. 2014, s. 129; Stosik, Leśniewska 2015, s. 187; Mazur-Wierzbicka 2016, s. 171], która przejawia się m.in. w częstych zmianach miejsca zatrudnienia. Potwierdzają to również wyniki badań przeprowadzonych przez S. Stachowską [2012, s. 53], które wskazują, że prawie połowa reprezentantów tej generacji nie obawia się częstych zmian pracy. Jednocześnie przedstawiciele pokolenia Y deklarują, że będą lojalni wobec pracodawcy, jeśli organizacja będzie lojalna wobec nich [Hershatler, Epstein 2010,

ss. 221–222]. Oznacza to, że traktują pracę w organizacji z perspektywy wymiany społecznej [Hom i in. 2009, s. 279; Tittenbrun 1981, ss. 187–188], oczekując, że pracodawca będzie ich wspierał w gromadzeniu umiejętności, wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji, które będą mogli wykorzystać do realizacji osobistych celów (również po odejściu z organizacji). W zamian zaś oferują zaangażowanie, nastawienie na realizację celów organizacji w trakcie zatrudnienia i możliwość kontynuowania współpracy po jego zakończeniu. Zauważyć zatem należy, że pojawia się nowy typ lojalności [Caraher 2017, ss. 1–2; Moczydłowska 2013, s. 38], który nie wiąże się pozostaniem w organizacji, lecz z byciem powiązanym z firmą (przypadnym dla organizacji, nawet gdy się w niej już nie pracuje). Świadome kształtowanie relacji pracodawców z odchodzącymi z organizacji pracownikami staje się więc tylko kwestią czasu.

Metodyka badań

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań własnych są częścią szerszego projektu badawczego pt. „Relacje z byłym pracodawcą w opinii pracowników biorących udział w procesie derekrutacji”, realizowanego w 2018 roku na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, finansowanego przez MNiSW w ramach dotacji celowej dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich, którego kierownikiem jest autorka artykułu. Ze względu na cel artykułu, we wstępie zaprezentowano wyniki badań, które pozwoliły uzyskać odpowiedzi na następujące pytania badacze:

1. Czego oczekują byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, od pracodawcy w trakcie zatrudnienia?
2. Czego oczekują byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, od pracodawcy podczas rozstawania się z nim (w trakcie derekrutacji)?
3. Czy byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, są skłonni utrzymywać relacje z byłymi pracodawcami?
4. Czego oczekują byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, od pracodawcy po rozstaniu się?

Badanie o charakterze ilościowym przeprowadzono za pomocą ankiety internetowej CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*) w okresie od grudnia 2017 roku do lutego 2018 roku. Autorską ankietę elektroniczną umieszczono na platformie internetowej Webankieta.pl. Dobór próby miał charakter nielosowy¹, zaś do promocji udziału w badaniu wśród potencjalnych respondentów posłużono się metodą kuli śnieżnej. W następnej części opracowania przedstawiono wyniki badania pozyskane od 205 respondentów,

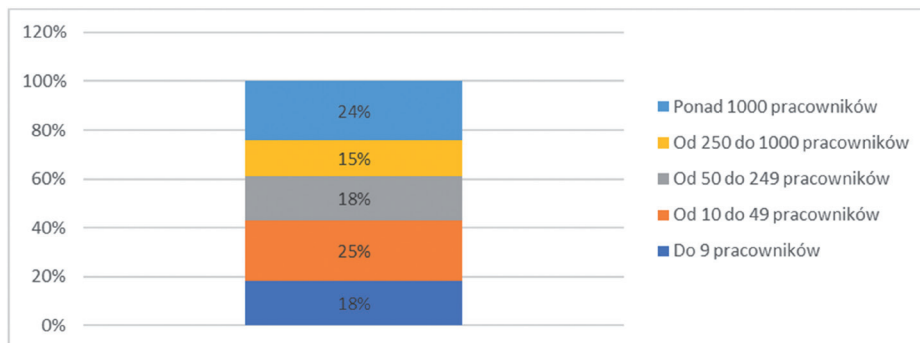
¹ Do badania mogły przystąpić wszystkie chętne osoby, które wzięły udział w co najmniej jednej derekrutacji zewnętrznej (odejście z dotychczasowego miejsca pracy) w okresie od 2008 roku do dnia badania.

z których 73,7% stanowiły kobiety. Ze względu na rozbieżności w zakwalifikowaniu osób w określonym wieku do pokolenia Y lub też Z (C), na potrzeby artykułu przyjęto, że przedstawiciele pokolenia Y (Millenium) to osoby, które na dzień badania miały 35 lat lub mniej, a więc urodziły się pomiędzy 1983 a 2000 rokiem.

W badanej zbiorowości dominowały osoby w wieku od 26 do 35 lat (65%). Ostatni były pracodawcą przeważającej większości badanych (80%) zaliczany był do sektora prywatnego. W przypadku 67,3% respondentów główna działalność organizacji – byłego pracodawcy – skupiała się na świadczeniu usług, 19% firm zajmowało się handlem, zaś pozostałe 13,7% produkcją. Co ciekawe, aż ponad 63% badanych pracowało w organizacjach polskich, w przypadku 25% respondentów były pracodawcą posiadał częściowo polski kapitał, a w przypadku pozostałych 12% – wyłącznie kapitał zagraniczny.

Wielkość byłych pracodawców badanych pracowników, mierzona liczbą zatrudnionych osób, przedstawia wykres 1. Blisko 62% badanych u ostatniego byłego pracodawcy zajmowało stanowiska niższego szczebla, 27% – stanowiska specjalistyczne a jedynie 11% – kierownicze.

Wykres 1. Wielkość zatrudnienia w badanych podmiotach



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

Zasadnicza część kwestionariusza ankiety składała się z pytań wprowadzających, rozstrzygnięcia oraz dopełnienia. W takiej też kolejności zostaną zaprezentowane wyniki badania. Pytania wprowadzające miały na celu ukierunkowanie badanych na kwestie związane z przedmiotem badań oraz umożliwiły identyfikację przyczyn oraz charakteru procesu rozstania się pracowników z pracodawcą. W wyniku uzyskania odpowiedzi na te pytania można stwierdzić, że:

- ponad 44% respondentów w badanym okresie zmieniło pracę co najmniej 3 razy (w okresie od 2008 roku do dnia badania);
- ponad 68% pracowników rozstało się z pracodawcą z własnej inicjatywy;
- ponad 55% badanych zadeklarowało, że rozstanie się z pracodawcą odbyło się w zdecydowanie dobrej atmosferze i że strony (pracodawca–pracownik) nie mają do siebie pretensji. Jednocześnie 25% respondentów, mimo dobrej atmosfery rozstania się, ma pretensje do byłego pracodawcy, zaś jedynie 12% badanych rozstało się z pracodawcą w negatywnej bądź napiętej atmosferze.

Pytania rozstrzygnięcia miały na celu identyfikację czy byli pracownicy, reprezentanci pokolenia Y, utrzymują relacje z byłym pracodawcą. Na podstawie analizy odpowiedzi udzielonych przez badanych, stwierdzono, że blisko 65% badanych nie utrzymuje relacji z byłym pracodawcą. Ponadto aż 47% respondentów, którzy nie utrzymują relacji z byłym pracodawcą uważa, że ich byłý pracodawca nie chce ich utrzymywać. Tymczasem ponad 77% byłych pracowników jest skłonnych do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami.

Były pracodawca nie zaproponował utrzymania relacji po rozstaniu ponad 60% respondentów. W opinii większości badanych (ponad 90%), którzy nie otrzymali od pracodawcy propozycji utrzymania relacji, stało się tak dlatego, że pracodawca nie realizuje żadnych działań w tym zakresie. Z kolei według blisko 40% badanych na to, że nie otrzymali od pracodawcy takiej propozycji, mogła mieć wpływ także faktyczna przyczyna rozstania się.

Ponad 40% badanych zapytanych o to, czy ich byłý pracodawca podejmuje jakiekolwiek działania w zakresie kształtowania relacji z byłymi zatrudnionymi udzieliło odpowiedzi przeczącej. Jednocześnie aż 43% respondentów nie wie, czy byłý pracodawca podejmuje tego typu działania. Zdaniem respondentów byłý pracodawca nie realizuje żadnych działań w tym zakresie ponieważ: nie dostrzega korzyści z tego płynących (64%), nie wie na czym ma polegać utrzymanie relacji z byłymi pracownikami (56%) oraz nie ma pomysłu jak to zrobić (44%). Ponadto 34% badanych uważa, że pracodawca obawia się, że byli pracownicy nie będą chcieli utrzymywać relacji, dlatego nie podejmuje żadnych działań w tym zakresie.

Pytania dopełnienia odnosiły się do wyjaśnienia przyczyn i powodów, dla których byli pracownicy, nie utrzymują bądź nie chcą utrzymywać relacji z byłym pracodawcą. Blisko 42% badanych jako przyczynę wskazuje brak wartości pozostania w kontakcie z byłym pracodawcą. Jednocześnie części respondentom (ponad 31%) zdarzyło się w trakcie kariery zawodowej ponownie ubiegać o pracę u byłego pracodawcy (aplikując na to samo, podobne lub inne stanowisko do innego działu i/lub siedziby), a blisko 72% badanych zna kogoś, kto ponownie ubiegał się o pracę u byłego pracodawcy. Na uwagę zasługuje również fakt, że prawie 21% badanych uważa byłego pracodawcę za złego. Może to uzasadniać brak chęci niektórych respondentów do pozostania w kontakcie z byłym pracodawcą.

Blisko 67% przedstawicieli pokolenia Y poleciło któregokolwiek z byłych pracodawców swoim bliskim/znajomym jako dobre miejsce pracy, a ponad 66% byłym pracownikom ktoś z bliskich/znajomych polecał swojego byłego pracodawcę. Można zatem zaryzykować stwierdzenia, że byli pracownicy są skłonni polecać byłego pracodawcę wtedy, gdy mają o nim pozytywną opinię.

Badani zostali również zapytani o to, jakie działania podejmowane przez pracodawców w trakcie ich zatrudnienia oraz w procesie rozstania się (tabela 1), a także po odejściu pracownika z organizacji (wykres 1), mogłyby pozytywnie wpłynąć na ich intencję do kształtowania dalszych relacji z pracodawcą.

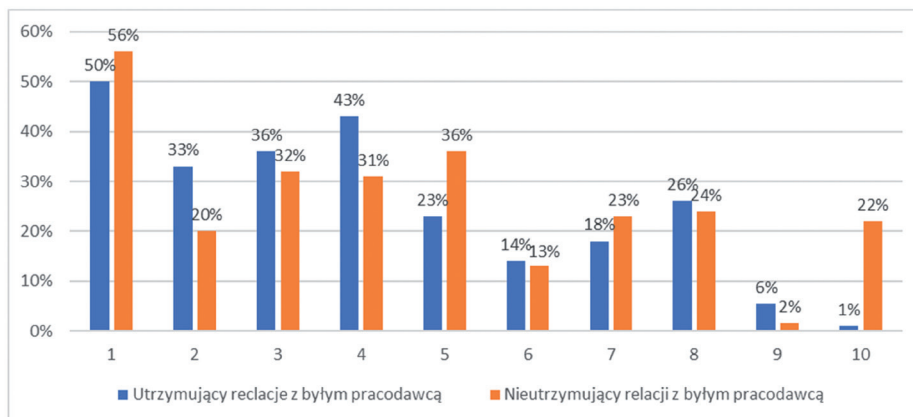
Tabela 1. Działania podejmowane przez pracodawcę jako zachęty dla pracowników do kształtowania dalszych relacji z byłym pracodawcą

Gdyby pracodawca podejmował poniższe działania, zachęciłoby mnie to do utrzymywania z nim relacji po odejściu z firmy	Utrzymujący relacje z byłym pracodawcą	Ranking		Nieutrzymujący relacji z byłym pracodawcą
Dbał o mnie przez cały okres zatrudnienia	64%	1	6	64%
Podejmował próbę zachęcenia mnie do zmiany decyzji o odejściu	44%	6	7	54%
Zaakceptował podjętą przeze mnie decyzję o odejściu	60%	2	1	86%
Dokładne wyjaśnił mi przyczyny zwolnienia	32%	7	8	42%
Przeprowadzał szczere rozmowy przez cały okres rozstawania się	47%	5	5	68%
Słuchał co mam do powiedzenia, gdy odchodziłem/ odchodziłam z pracy	59%	3	3	82%
Wspierał mnie w zakresie przekazania obowiązków służbowych	55%	4	4	75%
Wystawił rzetelne referencje	60%	2	2	85%

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1, największe znaczenie dla byłych pracowników, w kontekście chęci utrzymania dalszych relacji z byłym pracodawcą, ma dbanie o pracownika przez cały okres zatrudnienia (dla osób, które zadeklarowały, że utrzymują relacje z byłym pracodawcą) oraz akceptacja przez pracodawcę decyzji o odejściu (dla osób nieutrzymujących relacji). Ponadto dla obu grup badanych ważne jest, by pracodawca słuchał, co odchodzący pracownik ma do powiedzenia. Może to potwierdzać tezę, że byli pracownicy z pokolenia Y nie tylko nie mają problemów z wyrażaniem własnego zdania, a wręcz oczekują, że pracodawca będzie chciał je usłyszeć.

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi badanych na pytanie „Jakie działania, podejmowane przez pracodawcę, mogłyby zachęcić Pana/Panią do utrzymania relacji z byłym pracodawcą?”



Legenda: 1 – wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego; 2 – imprezy okolicznościowe i/lub rodzinne; 3 – zaproszenie byłych pracowników do udziału w aktualnych rekrutacjach; 4 – podjęcie ewentualnej współpracy (na zasadach freelancingu, outsourcingu czy współpracy B2B); 5 – programy poleceń pracowniczych; 6 – budowanie wirtualnych społeczności z udziałem byłych pracowników; 7 – finansowanie/dofinansowanie m.in. świątecznych upominków, bonów czy innych podarunków; 8 – zasięganie opinii byłych pracowników; 9 – inne działania; 10 – żadne, nie chcę utrzymywać relacji z byłym pracodawcą.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród działań, które może podejmować pracodawca, a które będą motywować byłych pracowników do kontynuowania z nim relacji po odejściu z organizacji, badani najbardziej docenili wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego (50% utrzymujących relacje oraz 56% nieutrzymujących relacji), możliwość podjęcia ewentualnej współpracy (43% i 31%) oraz zaproszenie byłych pracowników do ponownego ubiegania się o pracę (36% i 32%).

Wnioski i zakończenie

Przytoczone wyniki badań pozwoliły autorce uzyskać odpowiedzi na sformułowane wcześniej pytania badawcze:

1. Byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, oczekują, że pracodawca będzie dbał o pracowników przez cały okres trwania zatrudnienia. Może to oznaczać, że jeśli pracownik był zadowolony m.in. z warunków pracy, wykonywanych zadań i relacji interpersonalnych wewnątrz organizacji, to prawdopodobnie będzie pozytywnie

nastawiony do kontynuowania relacji z pracodawcą po formalnym zakończeniu zatrudnienia.

2. Byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, oczekują, że pracodawca zaakceptuje podjętą przez pracownika decyzję o dobrowolnym opuszczeniu organizacji. Dla badanych ważne jest, by pracodawca wysłuchał, co odchodzący pracownik ma do powiedzenia, bez względu na faktyczną przyczynę odejścia. Pomocnym narzędziem w tym zakresie może być przeprowadzenie z odchodzącym wywiadu wyjściowego (tzw. *exit interview*).

3. Byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, na ogół są skłonni utrzymywać relacje z byłymi pracodawcami. Co więcej, jeśli mają pozytywną opinię o firmie jako pracodawcy, dostrzegają korzyści z utrzymania tych relacji, a nawet polecają byłego pracodawcę innym osobom.

4. Byli pracownicy, przedstawiciele pokolenia Y, oczekują, że w ramach kształtowania dalszych relacji byłby pracodawca będzie podejmował takie działania, które pozwolą im rozwijać swoją karierę zawodową (zarówno poprzez podnoszenie kwalifikacji, jak i dzięki nawiązaniu współpracy), a także będzie zachęcał ich do ponownego zatrudnienia w organizacji.

Szczególną uwagę warto zwrócić także na to, że współczesne organizacje, akceptując zawodową niezależność przedstawicieli pokolenia Y [Kroenke 2015, s. 101; Ng i in. 2010, s. 289], mogą nadal korzystać z potencjału byłych pracowników, kształtując z nimi dalsze relacje. Tymczasem zgodnie z opinią respondentów, pracodawcy nie realizują żadnych działań w tym zakresie ponieważ nie wiedzą w jaki sposób można to robić. Warto zatem wspierać pracodawców w inicjowaniu i realizowaniu programów kształtowania relacji z byłymi pracownikami (*corporate alumni program*).

Autorka ma nadzieję, że choć niniejszy artykuł tylko pośrednio nawiązuje do powyższego zagadnienia, a przedstawionych w nim wyników badań nie można uogólnić na całą populację, zachęci on innych naukowców do pochylenia się nad dalszym uzupełnieniem luki badawczej w obszarze kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem różnic pokoleniowych.

Bibliografia

2017 Talent Trends Report, Randstad Sourceright [online], <https://www.randstadsourceright.com/content/2016-talent-trends-report/>, dostęp: 01.05.2017.

Caraher L. (2017), *The Boomerang Principle. Inspire Lifetime Loyalty from Your Employees*, Routledge, Nowy Jork.

Clowes S. (2016), *Employment: Global Best Practice: Alumni networks allow ex-staff to still work for a company*, „The Financial Times” [online], <https://www.ft.com/content/616e4508-d0b2-11e5-92a1c5e23ef99c77>, dostęp: 12.03.2017.

Crosgrove D.M., Ariss S., Nigem K., Wedding D.K. (2016), *Workplace Drug Screening: How to Prevent it from Driving Away Millennial Employees*, „Journal of Leadership, Accountability and Ethics”, vol. 13(2), ss. 114–122.

Deloitte University Press (2017), *Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji* [online], https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html?id=pl%3A2sm%3A3fb%3A4dcom_share%3A5awa%3A6dcom%3Ahuman_capital, dostęp: 12.05.2017.

DeVaney S.A. (2015), *Understanding the Millennial Generation*, „Journal Of Financial Service Professionals”, Listopad, ss. 11–14.

Gajda J. (2017), *Oczekiwanie przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Współczesna ekonomia a rozwój zrównoważony”, nr 491, ss. 158–171.

Galbraith Q., Smith S.D. (2012), *Motivating Millenials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff*, „The Journal of Academic Librarianship”, vol. 38, no. 3, ss. 135–144.

Gwarek A., Samitowska W., Smogula M. (2014), *Zderzenie pokoleń a rynek pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług. Rola kapitału ludzkiego w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu”, nr 114, ss. 127–142.

Hershatte A., Epstein M. (2010), *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*, „Journal of business and psychology”, 25, ss. 211–223.

Hoffman R., Casnocha B., Yeh Ch. (2014), *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age*, Kindle Edition, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Hom P.W., Tsui A.S., Wu J.B., Lee T.W., Zhang A.Y., Fu P.P., Li L. (2009), *Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 94(2), marzec, ss. 277–297.

Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróz A. (2015), *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Łódzka, z. 60, nr 1200, ss. 61–79.

Keeling S. (2003), *Advising the Millennial Generation*, „NACADA Journal”, vol. 23 (1&2), wiosna–jesień, ss. 30–36.

Koc J. (2015), *Pokolenie Y zdominuje rynek za dziesięć lat. Czy firmy są na to gotowe?* [online], <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenie-y-zdominuje-rynek-za-dziesiec-lat-czy-firmy-sa-na-togotowe,24937.html>, dostęp: 15.02.2017.

Kroenke A. (2015), *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1202, z. 61, ss. 91–104.

Lightspeedresearch (2017), *Two in three Millennials would give up social media if everyone at their company recycled* [online], <http://www.lightspeedresearch.com/two-three-millennials-give-social-media-everyone-company-recycled/>, dostęp: 11.11.2017.

Mazur-Wierzbicka E. (2016), *Pokolenie Y – liderzy jutra: analiza komparatywna Polska versus inne kraje Europy Środkowej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 4, t. 1, Zarządzanie, ss. 169–181.

Moczydłowska J.M. (2013), *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, t. XIV, z. 12, cz. II, ss. 33–42.

Ng E.S.W., Schweitzer L., Lyons S.T. (2010), *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, „Journal of Business and Psychology”, 25, ss. 281–292.

Nolan L.S. (2015), *The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace*, *Journal of Leadership*, „Accountability and Ethics”, vol. 12(5), ss. 69–75.

Raines C. (2012), *Managing Millennials*, „Public Administration Quarterly”, 40(3), ss. 412–428.

Stachowska S. (2012), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, ss. 33–56.

Stosik A., Leśniewska A. (2015), *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi - perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3, Zarządzanie, ss. 183–196.

Tittenbrun J. (1981), *Teoria wymiany społecznej George’a C. Homansa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 2, ss. 187–203.

Wojtaszczyk K. (2016), *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 1(39), ss. 29–40.

Zajac M. (2014), *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 15, ss. 25–36.

Бутенко О. (2007), *Эпоха постзаятосту* [online], <http://butenko.blogspot.com/>, dostęp: 1.03.2016.

Beata Kulisa | bkulisa@interia.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-9422-2565

Rachunek kosztów pracy w przedsiębiorstwie – próba koncepcji

Labour Cost Accounting in an Enterprise – Sample Concept

Abstract: The study presents the problem and concept of labour cost accounting in an enterprise for management and comparative purposes. It was proposed to view labour cost accounting as analytical decomposition (compactness) of the company's profit and loss account, including in particular the costs by nature – wages and salary overheads, welfare activity costs and the distribution of the net result. In empirical verification, the own example is presented of labour costs recognition as adopted in the financial report and available labour cost statistics.

Key words: costs, account, labour costs, wages, profit distribution

Wstęp

Tytułowy rachunek kosztów rozumiany jest jako identyfikacja składników, szacunek ich wartości, agregacja, badanie struktury i relacji wobec innych kategorii ekonomicznych i finansowych: przychodów, kosztów, wyniku finansowego. Przedmiotem rachunku kosztów jest zużycie czynników wytwórczych prowadzenia działalności gospodarczej wymagającej wykorzystania zasobów majątkowych przedsiębiorstwa [Nowak 2016, s. 13] oraz ludzkich (siły roboczej), przy czym zużycie zasobów ludzkich dokonuje się w procesie zatrudniania.

Podstawowym kosztem zatrudnienia w przedsiębiorstwie są wynagrodzenia. Wraz z narzutami i innymi elementami stanowią one składniki kosztów pracy. W dostępnej statystyce publicznej koszty te są agregowane i prezentowane dla gospodarki narodowej i podmiotów według liczby zatrudnienia, ale tylko ponad 10 osób, w przeliczeniu na 1 zatrudnionego i na miesiąc pracy. W odniesieniu do przedsiębiorstwa, wynagrodzenia

i ich pochodne stanowią element kosztów własnych w rachunku zysków i strat. Jednak wiele innych elementów zaliczanych do kosztów pracy mieści się w podziale zysku, inne zaś wymagają dekompozycji bilansowych pozycji, czy też wpływów i wydatków pieniężnych. Badacz pozbawiony jest zatem informacji mikroekonomicznej jak i makroekonomicznej o poziomie kosztów pracy i zdany jest na własne trudne szacunki tej kategorii, niezbędnej w jej kształtowaniu i ocenie.

Celem opracowania jest próba wypracowania koncepcji zintegrowanego rachunku kosztów pracy dla przedsiębiorstwa¹ [Sudoł 2008, ss. 29 i dalsze; Famielec 2017, s. 13], a w szczególności identyfikacji ich elementów oraz źródeł ich szacowania. Rachunek kosztów stanowi element struktury systemu rachunkowości przedsiębiorstw i instytucji, a przedmiotem dokonywanych pomiarów i komunikowania są koszty określonych obiektów odniesienia [Dobija 2014, s. 206]².

Metodą opracowania jest wykorzystanie rachunku zysków i strat oraz okresowej sprawozdawczości GUS do ujawniania i badania kosztów pracy dla celów zarządczych i porównawczych.

Tezą opracowania jest uznanie, że mimo rozwoju teorii kosztów pracy ich rachunek i badania empiryczne są utrudnione brakiem sprawozdawczości i statystyk. W empirycznej weryfikacji wykorzystano przykład własnego szacunku wielkości kosztów pracy w przemyśle na podstawie jednostkowych wskaźników GUS.

Ewolucja pojęcia koszty pracy

Określenie kosztów pracy zdefiniowali po raz pierwszy w okresie międzywojennym niemieccy przedstawiciele nauki o przedsiębiorstwie [Leitner 1925, s. 144; Schmidt 1930, s. 73] ujmując pojęcie tej kategorii w szerokim zakresie. Według autorów obejmuje ona nie tylko koszty związane z bezpośrednim wynagrodzeniem za pracę, ale również wiele innych nakładów koniecznych do pozyskania i pełnego wykorzystania zasobów pracy.

Na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych koszty pracy były przedmiotem porównań mniej lub bardziej rozbudowanej struktury pozapłacowych składników kosztów pracy oraz złożoności samego pojęcia kosztów pracy z ekonomicznego

¹ Przedsiębiorstwo rozumiane jest jako forma podejmowania działalności gospodarczej w formie zarobkowej aktywności wytwórczej, budowlanej, handlowej i usługowej oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także jako działalność zawodowa wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

² Warto dodać, że mimo sporządzania rachunku zysków i strat, a w nim rachunku przychodów i kosztów, nie zapewnia on kompletnych rachunków kosztów innych czynników wytwórczych, np. zużycia materiałów, kosztów kapitału, itp.

punktu widzenia [Marchal, Lecaillon 1958; Mellerowicz 1958; Mellerowicz 1963; Fiske, Backett 1954; Chamberlain 1965; Robertson 1965].

W pierwszym studium metodologicznym na gruncie polskim [Sudoł 1967, ss. 8–10], koszty pracy rozumiane są jako wszystkie nakłady związane z aktualnym, jak też przyszłym stanem załogi. Koszty te uznano za pojęcie szersze oznaczające konieczność poniesienia wielu innych nakładów, zarówno w odniesieniu do samych zatrudnionych, jak też członków ich rodzin.

Koszty pracy wynikające z sprawowanej funkcji personalnej, a także źródła ich finansowania w przedsiębiorstwie były przedmiotem dyskusji S. Surdykowskiej [1987, ss. 11–14] oraz J.W. Wiktora [1991, s. 21], K. Makowskiego [1997, s. 22] oraz S. Nahotko [2005, ss. 45–47]. Autorzy wskazują na występowanie tych kosztów zarówno w momencie, pozyskania utrzymywania, doskonalenia i wykorzystania zasobów pracy. Ponadto w strukturze kosztów pracy poza wynagrodzeniami istotny element stanowią obligatoryjne świadczenia społeczne [Nahotko 2005, ss. 45–47, Borkowska 2012, s. 25] oraz koszty działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Tworzą więc one znaczną część przeciętnych wydatków przedsiębiorstwa. Na ich występowanie, wielkość i strukturę wpływa wiele różnorodnych czynników, takich jak: przepisy prawne, postanowienia układów zbiorowych pracy, polityka personalna i sytuacja ekonomiczna jednostki gospodarczej [Furmańska-Maruszak 2008, ss. 42–45].

Różnice w definiowaniu kosztów pracy dotyczą rodzaju i liczby składników zaliczanych w ich poczet. Większość z nich odnosi się do ujęcia rachunkowego stosując zamiennie kategorię nakładu, wydatku i kosztu, co z punktu widzenia rachunkowości jest dyskusyjne. Jednak w tym rozumieniu koszt pracy jest szczególnym rodzajem nakładu wyrażonym pieniężnie, każdego przedsiębiorstwa. Tym samym jeśli w wyniku zużycia powstanie efekt użyteczny, wtedy nakład przekształca się w koszt [Micherda 2007, s. 13].

Współcześnie, w badaniach i w praktyce gospodarczej wzrasta znaczenie pozapłacowych, motywacyjnych kosztów pracy, w formie świadczeń kafeteryjnych. Są to świadczenia dodatkowe, otrzymywane przez pracownika w postaci świadczeń bezgotówkowych, jako dodatek do wynagrodzenia finansowego.

Ponadto, istotne znaczenie stanowią składniki zmienne krótkoterminowe w postaci premii i nagród oraz formy długoterminowe wiążące się z wynagrodzeniami własnościowymi. Skomponowane są one z szeregu składników, odpowiadających randze stanowiska pracy, często w powiązaniu z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Działają selektywnie, gdyż wynikają z zakresu obowiązków i odpowiedzialności pracownika [Kulisa 2015, s. 58].

Koszty pracy w rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa

W ujęciu księgowym (prawa bilansowego), koszt jest to uprawdopodobnione zmniejszenie w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, o wiarygodnie określonej wartości, w formie zmniejszenia wartości aktywów albo zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia jego niedoboru w inny sposób niż wycofanie środków przez udziałowców lub właścicieli [Dz. U. Nr 121, poz. 591, z późn. zm].

Koszty za dany okres są ukazane w sprawozdaniu finansowym – w przypadku wariantu porównawczego w rachunku zysków i strat w ramach kosztów działalności operacyjnej, gdzie są uwidocznione koszty układu rodzajowego. W układzie rodzajowym głównymi pozycjami kosztów pracy bieżącego okresu są wynagrodzenia oraz ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników, które stanowią bezpośrednie obciążenia pracodawcy z tego tytułu. Trzecią grupę kosztów pracy stanowią elementy wchodzące w skład pozostałych kosztów rodzajowych. Uszczegółowienie analityczne tych trzech grup rachunku zysków i strat umożliwia dokładną identyfikację kosztów pracy. Pozwala bowiem na wyodrębnienie kosztów np. z tytułu: delegacji służbowych, doskonalenia zawodowego, rekrutacji, ryczałtów, szkoleń bhp, czy wydatków na dojazdy pracowników. Koszty pracy obejmują także elementy akumulacji z tytułu udziału w zysku jednostki, np. nagrody z zysku [Górka 2002, s. 399]. Należy jednak pamiętać, iż nagrody te będą w księgach rachunkowych zaznaczone w roku następnym w stosunku do roku uwidocznienia zysku netto w rachunku zysków i strat.

W przypadku wariantu kalkulacyjnego rachunku zysków i strat elementy kosztów pracy zawiera w „Informacja dodatkowa”, będąca elementem sprawozdania finansowego. W układzie kalkulacyjnym koszty zatrudnienia stanowią część kosztów bezpośrednich oraz pośrednich. Kategoria kosztów pracy obejmuje także niektóre składniki materialne, związane z korzystaniem z pracy ludzkiej oraz elementy akumulacji ujmowane w rachunku wyników przedsiębiorstwa.

Najbardziej przydatna dla zarządzających i dla sprawozdawczości GUS jest analiza zawartości rachunku zysków i strat, zwłaszcza w układzie porównawczym, z uwagi na rodzajowe ujęcie w nim kosztów i wyodrębnianie wynagrodzeń oraz narzutów na nie (tabela 1).

Tabela 1. Składniki kosztów pracy wyodrębnianie z rachunku zysków i strat jednostki

Lp.	Zawartość rachunku zysków i strat w układzie porównawczym	Elementy kosztów pracy
A	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	
B	Koszty działalności operacyjnej, w tym:	
I.	Amortyzacja	
II.	Zużycie materiałów i energii	
III.	Usługi obce	
IV.	Podatki i opłaty	<ul style="list-style-type: none"> • podatek od umów cywilno-prawnych • wpłaty na PFRON
V.	Wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia brutto pracowników, wynikające ze stosunku pracy, osobowe, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia zasadnicze • dodatki za staż pracy • premie wypłacane okresowo za osiągnięcia w wykonaniu podstawowych zadań • nagrody (bez wypłat z zysku) • wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych • nagrody jubileuszowe, gratyfikacje • odprawy wypłacone po przejściu na emeryturę lub rentę • dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek strefy budżetowej • pozostałe składniki wynagrodzeń osobowych • wynagrodzenia z tytułu umów zlecenia, umów o dzieło i umowy agencyjnej

Lp.	Zawartość rachunku zysków i strat w układzie porównawczym	Elementy kosztów pracy
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	<ul style="list-style-type: none"> • składki na ubezpieczenia społeczne (w części opłacanej przez pracodawcę) w tym: <ul style="list-style-type: none"> • emerytalne • rentowe • wypadkowe • składka na FP, FGŚP, FEP • składki na dodatkowe systemy emerytalno – rentowe poniesione przez pracodawcę na ubezpieczenia pracowników w trzecim filarze, w tym na pracownicze systemy emerytalno – rentowe prowadzone w formie grupowego ubezpieczenia • świadczenia na rzecz pracowników, np.: dopłaty do biletów, kwater, szkolenia pracowników, rekrutacja, wydatki na bhp, (np. środki czystości, odzież ochronna, posiłki profilaktyczne), ochrona zdrowia (koszty badań wstępnych, okresowych i kontrolnych) • odpisy na ZFŚS lub świadczenia urlopowe.
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	<ul style="list-style-type: none"> • koszty delegacji służbowych • ryczałty za używanie samochodów pracowników w sprawach jednostek • ubezpieczenia rzeczowe i osobowe oraz inne koszty, których nie można zaliczyć do grup opisanych powyżej
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	
C	Zysk (strata) ze sprzedaży	
D	Pozostałe przychody operacyjne	
E	Pozostałe koszty operacyjne	
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej	
G	Przychody finansowe	
H	Koszty finansowe	
I	Zysk (strata) brutto	
J	Podatek dochodowy	
K	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia zysku)	

Lp.	Zawartość rachunku zysków i strat w układzie porównawczym	Elementy kosztów pracy
L	Zysk (strata) netto	<ul style="list-style-type: none"> • nagrody i premie z tytułu udziału w zysku do podziału lub z nadwyżki bilansowej w spółdzielniach • wypłaty na rzecz zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (odpisu z zysku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dz. U. Nr 121, poz. 591, z późn. zm.; Sprawozdanie Z-02 – GUS].

Identyfikacja kosztów pracy w sprawozdaniu finansowym jednostki stanowi jednak żmudny proces dekompozycji analitycznej zawartości poszczególnych jego składników. Jednostki są zobowiązane do przekazywania danych w tym względzie do GUS w sprawozdaniu Z-02, omawianym w dalszej części opracowania.

Koszty pracy w sprawozdawczości GUS

Statystyka kosztów pracy w Polsce prowadzona jest przez GUS zgodnie z zaleceniami Eurostatu od lat dziewięćdziesiątych XX w., metodą reprezentacyjną, co 4 lata za pomocą formularza o symbolu Z-02 – Sprawozdanie o kosztach pracy³. Podstawowa część formularza zawiera elementy kosztów pracy przedsiębiorstw w wymiarze wartościowym, czyli wynagrodzenia za pracę oraz świadczenia i inne koszty ponoszone przez pracodawcę i pracowników najemnych, tj. na rzecz osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę.

Elementy wynagrodzeń (podane łącznie z kwotą składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe opłacone przez ubezpieczonego), zaliczone są w ciężar kosztów przedsiębiorstwa, a także wypłacone z zysku do podziału. Umożliwia to obliczenie struktury przeciętnych wynagrodzeń miesięcznych (płatnych ze środków jednostki). Ponadto daje możliwość wydzielenia m.in. płacy zasadniczej, dodatków stażowych, premii i nagród, wynagrodzeń za pracę w godzinach nadliczbowych, za czas choroby, za czas urlopów wypoczynkowych, nagród jubileuszowych i gratyfikacji, odpraw wypłacanych przy przejściu na emeryturę lub rentę.

Istotne z punktu widzenia badania jest uwzględnienie w sprawozdaniu Z-02, składników kosztów pracy w ujęciu brutto, tzn. bez potrąceń składek na ubezpieczenia

³ Badania statystyczne prowadzone są co 4 lata. Badaniem kosztów pracy przeprowadza się metodą reprezentacyjną, a wyniki są uogólnione na całą populację. Jak wynika z informacji metodologicznej badania te dotyczą zamiennie używanych kategorii pracodawcy, jednostki i podmiotu o przeciętnym zatrudnieniu 10 – 49 oraz 50 i więcej, przy braku danych dotyczących mikroprzedsiębiorstw. Zbiorczymi informacjami zatem objęci są zarówno przedsiębiorcy, jak i jednostki sfery budżetowej. Nie ma podstaw dezagregacji tych danych w celu ustalenia kosztów pracy tylko dla przedsiębiorstw.

emerytalne, rentowe i chorobowe, opłacanych przez pracowników, a także zaliczek z tytułu podatku dochodowego – łącznie ze składkami na ubezpieczenia zdrowotne. Są to składniki kosztu pracy wypłacane ze środków jednostek na rzecz pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

W tabeli 2 przedstawiono przykład rachunku nominalnych kosztów pracy dla przemysłu w Polsce w latach 2008, 2012, 2016 z wykorzystaniem własnego szacunku kosztów pracy, w tym wynagrodzeń.

Tabela 2. Szacunek kosztów pracy przedsiębiorstw przemysłowych

Wyszczególnienie	2008	2012	2016	Dynamika 2008 = 100 w %
Przychody ogółem mln zł	1075792	1384032	1457385	135,5
Koszty ogółem mln zł	1031612	1309992	1372478	133,0
Koszty pracy ogółem w mln zł	136808	154664	183148	133,8
Wynagrodzenia ogółem w mln zł	104420	115517	137045	131,2
Udział kosztów pracy w przychodach	12,7%	11,2%	12,6%	99,2
Udział kosztów wynagrodzeń w przychodach	9,7%	8,3%	9,4%	96,9
Udział kosztów pracy w kosztach	13,3%	11,8%	13,3%	100,0
Udział kosztów wynagrodzeń w kosztach	10,1%	8,8%	10,0%	99,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie: [Rocznik statystyczny przemysłu 2009, ss. 149–308, Rocznik statystyczny przemysłu 2013, ss. 143–302, Rocznik statystyczny przemysłu 2017, ss. 147–280].

Z danych tabeli 2 wynika, że w latach 2008–2016 koszty pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych wzrastały nieco wolniej niż przychody ze sprzedaży, ale nieco szybciej niż koszty ogółem. Istotny jest fakt, że wynagrodzenia wykazywały się słabszą tendencją wzrostową niż koszty pracy ogółem, co oznacza wyższą dynamikę pozostałych składników kosztów pracy. Wbrew niektórym oczekiwaniom, udział kosztów pracy, w tym wynagrodzeń w przychodach i kosztach przedsiębiorstw przemysłowych nie jest wysoki i się stabilizuje. To sugeruje potrzebę badania stopnia opłacania wzrostu wydajności pracy kosztami pracy, który oceniany jest nadal za zbyt niski.

Tabela 3 ilustruje typową statystykę GUS dla przedsiębiorstw średnich oraz dużych odniesionych do 1 zatrudnionego.

Tabela 3. Struktura kosztów pracy według GUS w podmiotach gospodarki narodowej w Polsce w latach 2008, 2012, 2016

WYSZCZEGÓLNIENIE	2008			2012			2016		
	Ogółem			Ogółem			Ogółem		
	razem	liczba osób		razem	liczba osób		razem	liczba osób	
		< 49	10–49		<49	10–49		< 49	10–49
	w %			w %			w %		
KOSZTY PRACY	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
WYNAGRODZENIA I ŚWIADCZENIA OGÓŁEM ZALICZANE W CIĘŻAR KOSZTÓW	99,5	99,4	99,6	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9
Wynagrodzenia osobowe ogółem	74,9	74,5	75,6	76,6	76,9	75,9	77,5	77,7	76,9
w tym:									
• wynagrodzenia zasadnicze	50,0	48,5	52,2	52,6	51,2	56,9	53,0	52,0	57,3
• dodatki za staż pracy	0,7	0,5	1,0	3,3	3,3	3,1	2,9	2,9	2,9
• premie wypłacane periodycznie za osiągnięcia w wykonaniu podstawowych zadań	3,1	2,7	3,7	5,1	5,7	3,6	5,1	5,5	3,2
• nagrody (bez wypłat z zysku)	6,3	7,3	4,9	2,6	3,0	1,5	2,5	2,7	1,5
• wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych	1,7	1,5	2,0	1,9	2	1,4	2,1	2,2	1,5
• nagrody jubileuszowe, gratyfikacje	1,3	1,4	1,2	0,8	0,9	0,6	0,8	0,8	0,6
• odprawy wypłacone po przejściu na emeryturę lub rentę	0,7	0,5	0,9	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3
Dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek strefy budżetowej	0,4	0,5	0,1	1,2	1	1,8	1,1	1,0	1,7
Wynagrodzenia bezosobowe ogółem	2,2	1,5	3,2	1,6	1,3	2,5	1,2	1,1	1,6
Honoraria ogółem	0,1	0,0	0,1	0,3	0,4	0,1	0,3	0,4	0,1
Wydatki na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3
Wydatki na delegacje służbowe	2,6	2,9	2,1	1,5	1,4	2,1	1,5	1,4	1,9

WYSZCZEGÓLNIENIE	2008			2012			2016		
	Ogółem			Ogółem			Ogółem		
	razem	liczba osób		razem	liczba osób		razem	liczba osób	
		< 49	10–49		< 49	10–49		< 49	10–49
	w %			w %			w %		
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacane przez pracodawcę	13,1	13,4	12,7	13,7	13,8	13,7	14,6	14,6	14,9
Wydatki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy	1,3	1,2	1,4	0,8	0,9	0,5	0,7	0,7	0,4
Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych	1,4	1,6	1,1	2	2,1	1,8	1,5	1,5	1,4
Pozostałe	0,6	0,7	0,4	0,5	0,5	0,5	0,3	0,3	0,3
WYPŁATY Z TYTUŁU UDZIAŁU W ZYSKU DO PODZIAŁU LUB Z NADWYŻKI BILANSOWEJ W SPÓŁDZIELNIACH	0,5	0,8	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Nagrody i premie z tytułu udziału w zysku do podziału lub z nadwyżki bilansowej w spółdzielniach	0,3	0,4	0,1	0,1	0,1	0	0,0	0,0	0,0
Pozostałe	0,2	0,2	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Koszty pracy w gospodarce narodowej 2008, s. 95; Koszty pracy w gospodarce narodowej 2012, s. 89; Koszty pracy w gospodarce narodowej 2016, s. 70].

*pracodawca, jednostka – pojęcia niezdefiniowane przez GUS w sprawozdaniu

Z danych tabeli 3 wynika, że w kosztach pracy dominują wynagrodzenia i inne koszty pracy zaliczane w ciężar kosztów własnych podmiotów w gospodarce narodowej. Spośród nich znaczący i wzrastający jest udział wynagrodzeń zasadniczych (ponad 57% kosztów pracy ogółem) oraz składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacane przez pracodawcę (prawie 15%). Pozostałe składniki kosztów pracy pomimo, iż ich różnorodność zwiększa się, nie mają istotnego udziału w wartości kosztów, co może oznaczać, że odgrywają większą rolę motywacyjną.

Zakończenie – autorska macierz kosztów pracy w przedsiębiorstwie

Celem artykułu uczyniono wypracowanie koncepcji agregacji kosztów pracy dla przedsiębiorstwa, rozumianego jako osobę prawną podejmującą i prowadzącą zarobkową działalność gospodarczą.

Koszty pracy stanowią rozpoznaną już kategorię ekonomiczną, rozwijaną w nauce o przedsiębiorstwie od lat 30 tych, XX wieku. Składniki płacowych i pozapłacowych kosztów pracy, stanowią bardzo już rozbudowaną listę pozycji, badaną zarówno przez Eurostat, jak i przez GUS. Słabą stroną tych badań jest brak możliwości dezagregacji danych dla sektora przedsiębiorstw i jego branż. Także w pojedynczym przedsiębiorstwie trudno o podobne dane, z uwagi na ich specyfikę i agregację w rachunku zysków i strat. Są one bowiem przypisywane do roku obrotowego, ale część z nich może pochodzić z lat ubiegłych i mogą być rozliczane w latach następnych. Procesowe podejście do kosztów pracy stwarza potrzebę rozpoznania kosztów pozyskania pracownika, kosztów utrzymania pracownika, kosztów wykorzystania pracownika. Propozycję czasowego i procesowego ujęcia rachunku kosztów pracy zawiera tabela 4.

Tabela 4. Czasowe i procesowe ujęcie kosztów pracy w przedsiębiorstwie w zł

Elementy kosztów pracy (ważniejsze składniki)	Koszty ze względu na czas odniesienia			Koszty sprawowanej funkcji personalnej		
	Roku obrotowego	Lat poprzednich	Do rozliczenia w kolejnych latach	Pozyskania pracownika	Utrzymania pracownika	Wykorzystania pracownika
Wynagrodzenia osobowe	x	x	x			x
Wynagrodzenia bezosobowe	x	x	x			x
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacane przez pracodawcę	x	x			x	
Fundusze celowe na rzecz pracowników	x	x			x	
Odprawy emerytalne	x	x	x			
Pozostałe składniki kosztów pracy	x	x	x	x	x	
Wpłaty z tytułu udziału w zysku do podziału lub z nadwyżki bilansowej	x	x	x			x

Elementy kosztów pracy (ważniejsze składniki)	Koszty ze względu na czas odniesienia			Koszty sprawowanej funkcji personalnej		
	Roku obrotowego	Lat poprzednich	Do rozliczenia w kolejnych latach	Pozyskania pracownika	Utrzymania pracownika	Wykorzystania pracownika
Agregacja						
Koszty pojedynczego przedsiębiorstwa	x	x	x	x	x	x
Koszty grupy kapitałowej	x	x	x	x	x	x
Koszty przedsiębiorstw publicznych danej branży	x	x	x	x	x	x
Koszty przedsiębiorstw prywatnych danej branży	x	x	x	x	x	x

Źródło: opracowanie własne.

Na jej podstawie można dokonywać analizy różnych struktur tych kosztów oraz oceniać ich relacje w odniesieniu do innych kategorii ekonomiczno-finansowych, co zawiera osobny dorobek autorki [Kulisa 2012, ss. 329–340]. Takie rachunki byłyby przydatne zarówno dla przedsiębiorstwa, jak też jego interesariuszy. Niezbędne są dla takich potrzeb zmiany w metodologii statystyki publicznej kosztów pracy oraz wypracowywanie rachunku zarządczego kosztów pracy w przedsiębiorstwach.

Bibliografia

Borkowska S. (2012), *Skuteczne systemy wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.

Chamberlain N.W. (1965), *The Labour Sector in the American Economy*, Mc Graw-Hill, New York.

Dobija M. (red.) (2014), *Teoria rachunkowości. Podstawa nauk ekonomicznych*, UEK, Kraków.

Famielec J. (2017), *Przedsiębiorstwo publiczne a kapitał publiczny* [w:] „Zeszyty Naukowe”, nr 45, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków, ss. 13–24.

Fiske W.P., Backett J.A. (1954), *Industrial Accountants's Handbook*, Prentice-Hall, New York.

Furmańska-Maruszak A. (2008), *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Dom Organizatora, Toruń.

Górka K. (2002), *Koszty pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych* [w:] E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, Materiały z Konferencji, Szczecin.

Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r., GUS (2009), Warszawa.

Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2012 r., GUS (2013), Warszawa.

Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2016 r., GUS (2017), Warszawa.

Kulisa B. (2012), *Methods of the Labour Costs Survey in the Enterprises* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, *Contemporary Economy in Times of the Global Crisis: Economic, Social and Legal Aspects*, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow.

Kulisa B. (2015), *Instrumenty pozapłacowe w systemie motywacji pracowników przedsiębiorstw – przykłady z Polski* [w:] J. Kaczmarek, W. Szymła (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Leitner F. (1925), *Grundriss der Socialökonomik*, Lauppsche Buchhandlung, Tübingen, Berlin, 2 Aufl., VI Abt.

Makowski K. (1997), *Koszt pracy jako instrument polityki personalnej* [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa, Monografie i opracowania*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa.

Marchal J., Lecaillon J. (1958), *La Repartition du Revenu National*, Paris.

Mellerowicz K. (1958), *Betriebswirtschaftslehre der Industrie*. Rudolf Haufe-Verlag, Freiburg im Breisgau.

Micherda B. (2007), *Rachunek kosztów i wyników*, wyd. II, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

Nahotko S. (2005), *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, PSG, Gdańsk.

Nowak E. (2016), *Rachunek kosztów w jednostkach prowadzących działalność gospodarczą*, Ekspert Wydawnictwo i doradztwo, Wrocław.

Robertson J.D. (1965), *Fringe Benefits Labour Costs and Social Security*, Allen Unwin Ltd., London.

Rocznik statystyczny przemysłu (2009), GUS, Warszawa.

Rocznik statystyczny przemysłu (2013), GUS, Warszawa.

Rocznik statystyczny przemysłu (2017), GUS, Warszawa.

Schmidt F. (1930), *Kalkulation und Preispolitik*. Industrieverlag Spaeth und Linde, Berlin.

Sudoł S. (1967), *Metody analizy kosztów pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa.

Sudoł S. (2008), *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące* [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, PWSZ, Tarnobrzeg.

Surdykowska S. (1987), *Rachunek kosztów pracy jako element systematycznego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Szałkowski A. (2006), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r., o rachunkowości (Dz. U. Nr 121, poz. 591, z późn. zm.).

Wiktor J. W. (1991), *Koszty pracy w przedsiębiorstwach*, z. 4 (344), IPISS, Studia i Materiały, Warszawa.

Z-02 – Sprawozdanie o kosztach pracy [online], <http://form.stat.gov.pl/formularze/2017/passive/Z-02.pdf>, dostęp: 16 lipca 2018.

Sylwia Kruk | kruks@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-6978-4398

Efektywność zainwestowanego kapitału w spółkach sektora WIG – budownictwo¹

Efficiency of Invested Capital in the WIG – Construcion Sector

Abstract: It was assumed that the main goal of corporate finance of a company is to increase its market value, which leads to the maximization of the owners' benefits. This study covered relations between return on invested capital and cost of obtaining it basing on data from 39 companies grouped under the WIG-construction index for the years 2010–2017. Research conducted in this field in Poland is relatively rare due to limited access to corporate data. As a result of this examination, it was shown that the capital employed in companies only in four out of the eight considered periods exceeded the costs of their acquisition. Additionally, there was no relationship found between the average ROIC and WACC.

Key words: return on invested capital, net operating profit after taxes, weighted average cost of capital, capital asset pricing model, shareholder value

Wprowadzenie

Obecne warunki społeczno-gospodarcze sprawiają, iż przedsiębiorstwa funkcjonują w gwałtownie zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu. W efekcie koncepcje oraz cele zarządzania podlegają ciągłej ewolucji. Jednocześnie nadal aktualne są cele o charakterze klasycznym, do których można zaliczyć przetrwanie (istnienie) [Misiński 1997, s. 52]

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego. Autorka dziękuje firmie Notoria Serwis S.A. za udostępnienie danych do artykułu.

i rozwój. Aspekt trwania podmiotu na rynku jest istotny, bowiem to od niego uzależniona jest możliwość realizacji pozostałych celów przedsiębiorstwa. Zauważyć jednak należy, iż samo trwanie podmiotu na rynku w warunkach zmieniającego się otoczenia i znacznej konkurencji będzie skutkowało stagnacją, a w konsekwencji jego stopniowym obumieraniem [Bętkowska 2015, s. 170], stąd niezbędna jest realizacja postulatu rozwoju, która jest możliwa jedynie w warunkach zapewnionego przetrwania. Z aspektem przetrwania i rozwoju skorelowany jest również cel wywodzący się z teorii neoklasycznej, zorientowany na maksymalizację zysku. Klasyczne rozumienie wskazanej teorii przypisuje się A. Carnegie, który reprezentował pogląd, że przedsiębiorstwo powinno poświęcić zysk dla dobra ogółu [Carrol, Bucholtz 2000, s. 28]. Koncepcja neoklasyczna została poddana dyskusji i w latach 80. XX wieku M. Friedman zaprezentował podejście, iż jedyną powinnością odpowiedzialnego przedsiębiorstwa powinna być troska o interes i bogactwo jego właścicieli [Ferrell, Fraedrich, Ferrell 2000, s. 88].

Współcześnie przyjmuje się, iż głównym celem zarządzania przedsiębiorstwem jest wzrost jego wartości rynkowej [Damodaran 2017, s. 50], co prowadzi do maksymalizacji korzyści właścicieli. Korzyści te przejawiają się w postaci dywidend i/lub długookresowego wzrostu wartości akcji/udziałów, przy czym wzrost ten winien być wyższy od wzrostu inflacji. Tak sformułowany cel główny wywołuje jednak szereg kontrowersji. U ich źródła leży podejście do grup interesu, z którego wynika, iż przedsiębiorstwo nie powinno funkcjonować jedynie w celu zwiększania swojej wartości i maksymalizowania korzyści właścicieli. W reakcji na tę koncepcję M. Freedmana, R. Freeman i W. Evan zaprezentowali swoje podejście do głównego celu działania przedsiębiorstwa, które bazuje na koncepcji interesariuszy i pozostaje w duchu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Key 1999, s. 319]. Ponieważ przedsiębiorstwo jest nieodłączną częścią społeczeństwa, to w toku jego działalności powinny być uwzględnione potrzeby i interesy pozostałych interesariuszy. Akcjonariusze dopiero jako ostatnia grupa interesu – po wierzycielach, kontrahentach, pracownikach, władzach centralnych i lokalnych – korzystają w wytworzonej wartości. U podstaw takiego podejścia leży stwierdzenie Smitha, iż przedsiębiorstwo dążąc do zaspokojenia własnych potrzeb przyczynia się dla dobra społeczeństwa w stopniu większym, niż gdyby realizowało cel społeczny [Neale, McElroy 2004, s. 11]. Stąd przyjęcie tak sformułowanego celu głównego nie stoi w sprzeczności z koncepcją społecznego modelu przedsiębiorstwa, a zbudowanie dobrych, stabilnych relacji z poszczególnymi grupami interesu jest bazą do realizacji koncepcji maksymalizacji wartości dla właścicieli.

Celem badań było ustalenie czy kapitały zaangażowane w spółce przynoszą efekty przewyższające koszty ich pozyskania oraz czy istnieje zależność, i jaki jest jej charakter, pomiędzy kształtowaniem się poziomu stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału a średnim ważonym kosztem kapitału. Przeprowadzono również obliczenia mierzące

do ustalenia czy istnieją zależności pomiędzy dodatnim oraz ujemnym poziomem stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału a kosztem jego pozyskania.

Efektywność zainwestowanego kapitału

Każdy inwestor angażując swój kapitał w przedsiębiorstwo oczekuje wymiernych korzyści. Akcjonariusze zainteresowani są otrzymaniem dywidendy oraz wzrostu wartości akcji, a dawcy kapitału obcego zorientowani są na otrzymanie określonej wielkości odsetek. A. Duliniec zauważa, że bazowym miernikiem poziomu efektywności kapitału zaangażowanego przez przedsiębiorstwo jest stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ang. *Return on Invested Capital* – ROIC). Wskazuje ona na poziom opłacalności inwestycji kapitałowych dokonanych przez właścicieli i wierzycieli. Innymi słowy ukazuje, ile zysku netto po opodatkowaniu wypracowuje jeden złoty zainwestowanego kapitału. Poziom ROIC może zostać odniesiony do poziomu średniego ważonego kosztu kapitału, który z perspektywy inwestorów wyznacza oczekiwaną przez nich stopę zwrotu. Innymi słowy koszt kapitału może zostać zdefiniowany jako uwzględniająca ryzyko minimalna korzyść oczekiwana przez właścicieli. Ponieważ przedsiębiorstwa finansują swoją działalność różnymi rodzajami kapitałów, to zainteresowaniem objęty jest średni ważony koszt kapitału (ang. *Weighted Average Cost of Capital* – WACC), będący średnim ważonym kosztem poszczególnych składników kapitału, gdzie wagą jest udział poszczególnych składników kapitału w ich łącznej sumie. Przyjmuje się, iż powinien on być przynajmniej równy oczekiwanej przez inwestorów stopie zwrotu [Duliniec 2007, ss. 52, 54]. Jeżeli stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału jest wyższa niż wartość WACC to oznacza to, iż efekty związane z wykorzystaniem zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa kapitału przewyższają koszty ich pozyskania, a zatem pomnażana jest wartość zainwestowanego kapitału. Tym samym ekonomiczna wartość dodana (ang. *Economic Value Added* – EVA) przyjmuje wartości dodatnie [Young 1997, s. 336]. Przy utrzymaniu wskazanej relacji realizacja nowych inwestycji przełoży się na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Jeżeli ROIC będzie kształtowało się na poziomie niższym od WACC, to efektywność operacyjna zainwestowanego kapitału będzie niższa od kosztów jego pozyskania, a ekonomiczna wartość dodana będzie przyjmowała wartości ujemne. W takiej sytuacji pozyskanie dodatkowego kapitału na finansowanie działalności może być utrudnione. Stąd konieczne będzie podjęcie działań zmierzających do obniżenia kosztu kapitału i/lub do wzrostu rentowności kapitału zainwestowanego.

ROIC może zostać wyznaczony jako relacja zysku operacyjnego netto po opodatkowaniu (ang. *Net Operating Profit After Taxes* – NOPAT) do kapitału zainwestowanego (ang. *Invested Capital* – IC). Przez NOPAT należy rozumieć zysk operacyjny pomniejszony

o koszty amortyzacji, przed uwzględnieniem przychodów i kosztów niepowiązanych z podstawową działalnością operacyjną oraz pomniejszony o skorygowany podatek dochodowy. NOPAT ukazuje efekty uzyskiwane z podstawowej działalności przedsiębiorstwa, czyli tej, do której zostało powołane [Salaga, Bartosova, Kicova 2015, s. 486]. Innymi słowy, stanowi miarę zdolności podmiotu do wypracowywania dochodów z kapitału zaangażowanego w aktywa operacyjne. Nie ma przy tym znaczenia źródło pochodzenia tego kapitału [Duliniec 2007, s. 52]. Podatek liczony od zysku operacyjnego nazywany jest skorygowanym, bowiem nie uwzględnia uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo korzyści finansowych związanych z występowaniem kosztów finansowych. Będzie on zazwyczaj wyższy od podatku faktycznie płaconego. Przez kapitał zainwestowany należy rozumieć kapitały własne i obce finansujące działalność przedsiębiorstwa, z wyłączeniem zobowiązań bezodsetkowych, takich jak zobowiązania do zapłaty, naliczone zarobki i naliczone podatki. Kapitał ten może zostać również obliczony poprzez odjęcie od wartości aktywów zobowiązań o charakterze operacyjnym [Young 1997, s. 336].

Metodyka badań

Do badań zostały przyjęte przedsiębiorstwa budowlane zgrupowane w ramach indeksu WIG-budownictwo w latach 2010–2017. Wskazany sektor pełni ogromną rolę w gospodarce narodowej. Ponadto, przedsiębiorstwa budowlane są szczególnie interesujące, bowiem produkcja budowlana cechuje się w Polsce znaczną sezonowością, długim cyklem produkcyjnym, wrażliwością na wahania koniunkturalne, wysokimi kosztami wytwarzania oraz wytwarzaniem znacznej ilości odpadów. Przedsiębiorstwa z branży budowlanej w Polsce są ze sobą mocno powiązane. Dodatkowo zaznaczyć należy, iż w sektorze tym obserwuje się częste zaleganie z płatnościami, co przekłada się na inne podmioty i powoduje powstanie istotnych napięć w utrzymaniu płynności finansowej oraz trudności z terminowym regulowaniem zobowiązań [*Sytuacja finansowa przedsiębiorstw budowlanych* 2018, ss. 3, 12]. Podsumowując, do badań zostały spółki notowane na GPW w Warszawie i zakwalifikowane do sektora WIG-budownictwo na dzień 3.07.2018 r. Do badań zostało więc przyjętych 39 następujących podmiotów: ATREM, BUDIMEX, CNT, DECORA, DEKPOL, ELBUDOWA, ELEKTROTI, ENAP, ERBUD, ESSYSTEM, FERRO, HERKULES, INSTALKRK, LENTEX, LIBET, MDIENERGIA, MERCOR, MFO, MIRBUD, MOSTALPLC, MOSTALWAR, NOWAGALA, PANOVA, PEKABEX, POLIMEXMS, POZBUD, PROCHEM, PROJPRZEM, RAFAKO, REMAK, ROPCZYCE, SELENA, SNIEZKA, TESKAS, TORPOL, TRAKCJA, ULMA, UNIBEP, ZUE.

Sprawozdania finansowe, w oparciu o które zostały przeprowadzone badania zaczerpnięto z bazy Notoria Serwis S.A., podmiotu zajmującego się m.in. dostarczaniem danych finansowych i notowań. Ze względu na formułę sprawozdań udostępnioną

w serwisie Notoria, NOPAT został obliczony jako zysk operacyjny pomniejszony o skorygowany podatek dochodowy. Kapitał zainwestowany został obliczony jako wartość księgowa kapitału własnego powiększona o długoterminowe zobowiązania odsetkowe oraz o kredyty i pożyczki krótkoterminowe, a zatem uwzględniając sprawozdania zamieszczone w serwisie Notoria, do obliczenia kapitału zainwestowanego zostały przyjęte następujące kategorie: kapitał własny udziałowców podmiotu, długoterminowe zobowiązania z tytułu instrumentów pochodnych, długoterminowe kredyty i pożyczki, długoterminowe zobowiązania z tytułu obligacji, długoterminowe zobowiązania z tytułu leasingu, pozostałe zobowiązania długoterminowej, zobowiązania z tytułu instrumentów pochodnych, zobowiązania finansowe (kredyty i pożyczki), zobowiązania z tytułu obligacji oraz zobowiązania z tytułu leasingu. W celu uwzględnienia tego kapitału zainwestowanego, który był związany z przedsiębiorstwem w rozpatrywanych okresach, do obliczeń w ramach danego roku została przyjęta wartość IC z początku roku. Do badań zostały przyjęte wartości księgowe poszczególnych rodzajów kapitałów.

Informacje o oprocentowaniu kredytów zostały zaczerpnięte z dokumentu „Statystyka stóp procentowych” opublikowanego przez Narodowy Bank Polski. W konsekwencji koszt kapitału obcego został wyznaczony za pomocą formuły 1.

$$k_k = r_N (1 - T) \quad (1.)$$

gdzie:

k_k – koszt kredytu (faktyczny),

r_N – nominalne oprocentowanie kredytu lub pożyczki,

T – stopa podatku dochodowego.

Koszt kapitału własnego może zostać wyznaczony m.in. za pomocą modelu wzrostu dywidendy (ang. *Dividend Growth Model* – DGM), metody stopy dochodu z obligacji z premią za ryzyko ang. *Bond Yield Plus Risk Premium*), bądź modelu wyceny aktywów kapitałowych (ang. *Capital Asset Pricing Model* – CAPM). Jednak nie wszystkie analizowane podmioty wypłacały dywidendę oraz nie wszystkie emitowały obligacje, stąd dwie pierwsze wskazane metody zostały odrzucone. W efekcie koszt kapitału własnego został wyznaczony za pomocą modelu wyceny aktywów kapitałowych – formuła (2.).

$$k_z = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f) \quad (2.).$$

gdzie:

k_z – koszt kapitału pochodzącego z emisji akcji zwykłych,

r_f – stopa zwrotu z inwestycji wolnej od ryzyka,

r_m – stopa zwrotu z portfela rynkowego,

$(r_m - r_f)$ – średnia premia za ryzyko,

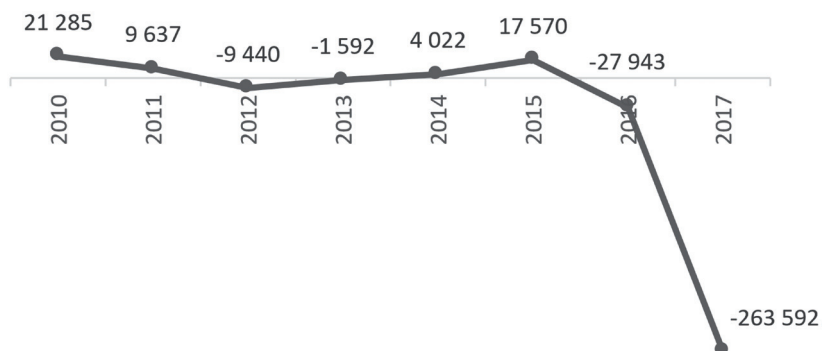
β – współczynnik beta dla kapitału własnego danego podmiotu.

Kształtowanie się zysku operacyjnego, zainwestowanego kapitału oraz kosztu kapitału w badanych przedsiębiorstwach

Średnie wartości NOPAT zaprezentowano na rysunku 1. Najwyższe wartości NOPAT zostały uzyskane w 2010 r., głównie za sprawą BUDIMEX oraz POLIMEXMS. W latach 2012–2013 średnia wartość zysku operacyjnego wykazała wartości ujemne. Tłumaczyć to należy trudną sytuacją wskazanego sektora w rozpatrywanym okresie. W 2012 r. upadło aż 219 przedsiębiorstw budowlanych w Polsce, a w 2013 r. – 214 podmiotów. Było to spowodowane wewnętrznymi problemami przedsiębiorstw. Wskaźnik koniunktury w budownictwie od 2011 r. był ujemny. Sytuacja ta zmieniła się dopiero z końcem 2017 r. [*Sytuacja finansowa przedsiębiorstw budowlanych 2018*, ss. 10–11].

Najniższa wartość NOPAT została wykazana w 2017 r. Było to spowodowane wykazaniem przez LIBET zysku operacyjnego netto po opodatkowaniu na poziomie -10 829 292 tys. zł. Spółka ta w 2016 r. również wykazała znaczne straty. Jeżeli została by ona wyłączona z badań, to w dwóch ostatnich rozpatrywanych okresach poziom NOPAT byłby dodatni i wyniósłby średnio dla całego sektora odpowiednio: 13 456 tys. zł oraz 21 967 tys. zł.

Rysunek 1. NOPAT w spółkach zgrupowanych w indeksie WIG-budownictwo w latach 2010–2017 (wartości średnie)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Notoria Serwis [2018].

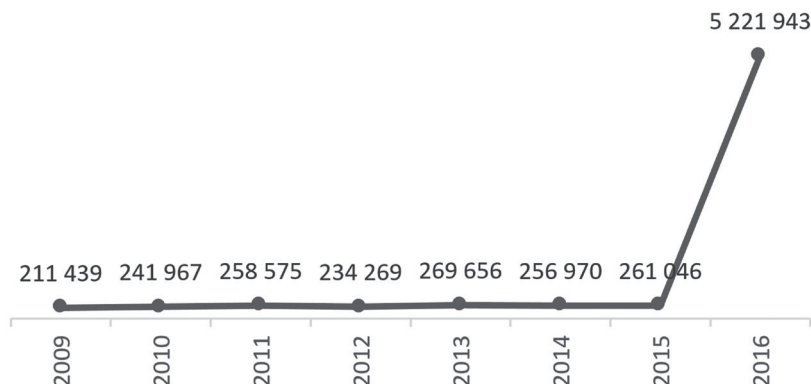
W całym rozpatrywanym okresie najwyższe wartości zysku operacyjnego po opodatkowaniu wykazywał BUDIMEX. NOPAT w przypadku wskazanej spółki był kilku, a nawet kilkunastokrotnie wyższy niż zysk operacyjny netto po opodatkowaniu

w pozostałych spółkach rozpatrywanego indeksu. Najniższy poziom NOPAT został uzyskany przez POLIMEXMS – w pięciu z siedmiu rozpatrywanych okresach wykazał wartości ujemne.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż zysk operacyjny netto po opodatkowaniu w analizowanym sektorze uzyskiwał bardzo zróżnicowane wartości i np. wzrost jego poziomu w jednej spółce był mocno kompensowany jego obniżeniem się w innym podmiocie. Trudno jest więc jednoznacznie wskazać tendencje w zakresie jego kształtowania się.

Jak już wspomniano, zamiarem było uwzględnienie tego kapitału, który był związany z przedsiębiorstwem w poszczególnych okresach, a zatem do badań zostały przyjęte wartości kapitału zainwestowanego z początku kolejnych lat, co przedstawia rys. 2.

Rysunek 2. Średnie wartości kapitału zainwestowanego w spółkach zgrupowanych w indeksie WIG-budownictwo w latach 2009–2016 (w tys. zł)

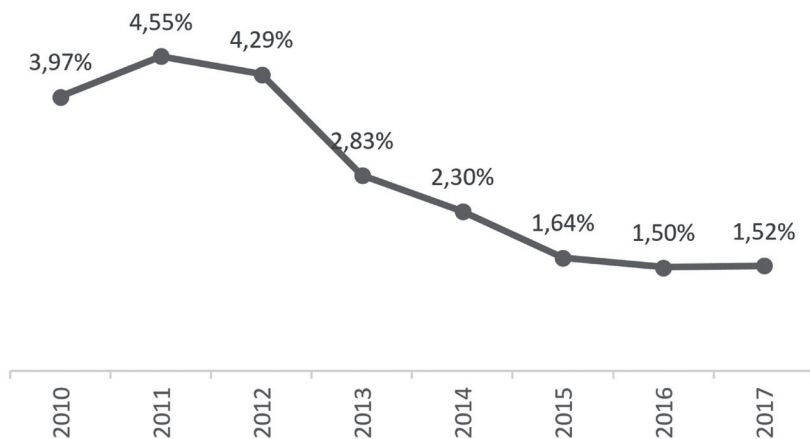


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Notoria Serwis [2018].

Kapitał zainwestowany w latach 2009–2015 kształtował się na ustabilizowanym poziomie. W 2016 r. obserwowalny był jego gwałtowny wzrost, co było spowodowane wzrostem kapitału podstawowego oraz długoterminowych i krótkoterminowych kredytów i pożyczek w spółce LIBET. Jednocześnie we wskazanym podmiocie podniósł się poziom zapasów i należności handlowych. Z jednej strony można tę sytuację ocenić korzystnie, bowiem można domniemywać, iż spółka podjęła działania zorientowane na zwiększenie sprzedaży, jednak niepokojący jest spadek rotacji zapasów i rotacji należności w 2016 r., co może sugerować utrzymywanie ich zbyt wysokiego poziomu. Najwyższe wartości kapitału zainwestowanego w latach 2009–2015 wykazywał POLIMEXMS, następnie BUDIMEX. Najniższe poziomy zainwestowanego kapitału odnotowano w spółce ENAP. MDIENERGIA w 2014 r. wykazała ujemny poziom kapitału zainwestowanego ze względu na wykazane niepokryte straty.

Koszt kapitału własnego został obliczony za pomocą modelu wyceny aktywów kapitałowych. Stopa zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka wyznaczana jest przez poziom oprocentowania inwestycji kapitałowych pozbawionych ryzyka. Przyjmuje się, iż takimi inwestycjami są bony skarbowe lub obligacje skarbowe. Jako stopa zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka miało zostać przyjęte średnie oprocentowanie 52-tygodniowych bonów skarbowych. Jednak z danych udostępnionych przez Ministerstwo Finansów wynika, iż w latach 2014–2015 bony nie były emitowane, jednocześnie od 2012 r. nie były emitowane bony o okresie zapadalności 52-tygodnie [*Baza transakcji – bony i obligacje hurtowe* 2018]. W celu ujednolicenia danych, do badań zostało przyjęte średnie oprocentowanie obligacji skarbowych w rozpatrywanych okresach – rys. 3. Kierunki zmian w zakresie oprocentowania obligacji skarbowych były podobne do kierunków zmian zachodzących w poziomie kosztu kapitału obcego (rys. 3 i 5). Od 2011 r. oprocentowanie obligacji skarbowych ulegało obniżeniu i w dwóch ostatnich rozpatrywanych okresach wykazało poziom 1,50% i 1,52%.

Rysunek 3. Stopa zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka w latach 2010–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Baza transakcji – bony i obligacje hurtowe* [2018].

Poziom premii za ryzyko dla poszczególnych okresów został zaczerpnięty ze strony Damodaran Online – tab. 1. Jej najwyższe wartości zostały wykazane w 2011 r. i 2015 r., natomiast najniższe w 2010 r., 2013 r. oraz 2017 r.

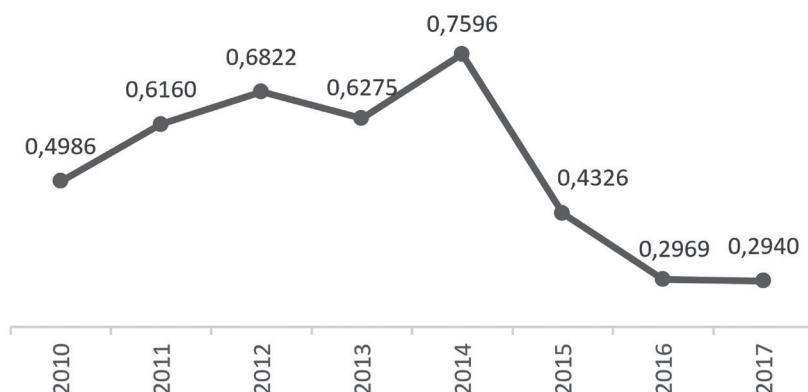
Tabela 1. Premia za ryzyko w latach 2010–2017

Rok	Premia za ryzyko
2010	6,50%
2011	7,50%
2012	7,30%
2013	6,28%
2014	7,03%
2015	7,58%
2016	6,90%
2017	6,46%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Damodaran OnLine [2018].

Poziom współczynnika beta dla każdego przedsiębiorstwa w poszczególnych okresach został zaczerpnięty z danych udostępnionych przez Notoria Serwis S.A. – rys. 4.

Rysunek 4. Średnie wartości współczynnika beta dla przedsiębiorstw zgrupowanych w indeksie WIG-budownictwo w latach 2010–2017



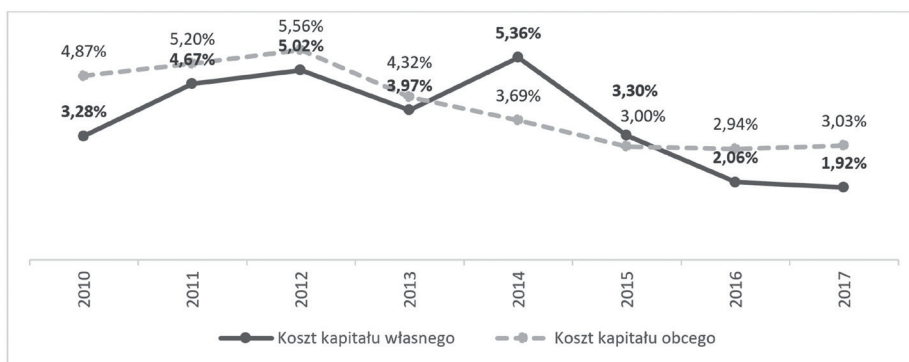
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *The Ultimate Platform for Equity Research Across 120+ Stock Exchanges Globally* [2018].

Średnie wartości współczynnika beta plasowały się w przedziale od zera do jedności. A zatem ceny akcji wskazanych podmiotów zmieniały się w takim samym kierunku jak ceny wszystkich akcji na danym rynku, jednak wolniej. Co oznacza, iż w sytuacji, gdy ceny wszystkich akcji na danym rynku rosły, ceny akcji spółek zgrupowanych w indeksie WIG-budownictwo również rosły, jednak wolniej niż ceny wszystkich akcji wyrażone głównym indeksem giełdowym. Poziom beta rozpatrywanej grupy przedsiębiorstw wzrastał do 2012 r. co oznacza, iż rosło ryzyko związane z inwestowaniem w akcje niniejszych

podmiotów. Było to związane z pogarszającą się koniunkturą w budownictwie. W 2014 r. beta osiągnął poziom 0,7595. Po tym roku koniunktura w budownictwie zaczęła ulegać poprawie i znalazło to odbicie w poziomie współczynnika beta, bowiem uległ on w kolejnych okresach obniżeniu, by w latach 2016 – 2017 osiągnąć poziom zbliżony do 0,3.

Zestawienie danych obejmujących stopę zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka, beta oraz premię za ryzyko umożliwiło obliczenie poziomu kosztu kapitału własnego dla rozpatrywanych przedsiębiorstw w analizowanych okresach. Rysunek 5 prezentuje wartości średnie poziomu kosztu kapitału własnego oraz obcego.

Rysunek 5. Średnia wartość kosztu kapitału własnego oraz kosztu kapitału obcego dla przedsiębiorstw zgrupowanych w indeksie WIG-budownictwo w latach 2010–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz: Statystyka stóp procentowych 2018.

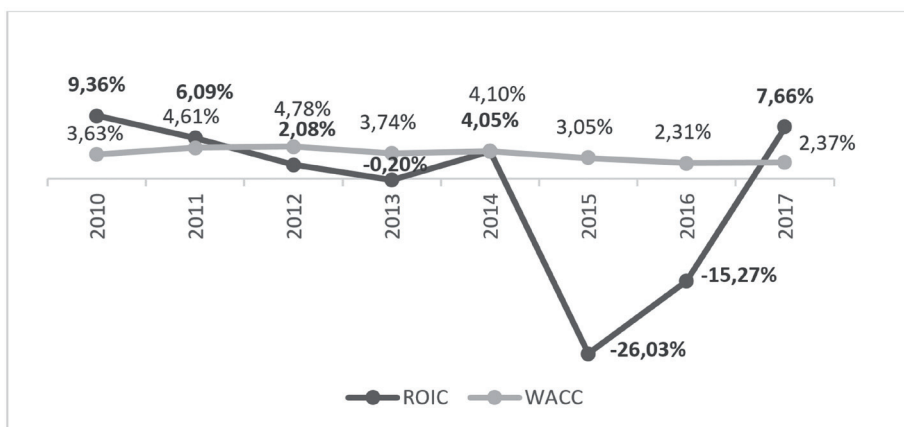
Zestawienie średnich poziomów kosztu kapitału własnego z faktycznym kosztem kapitału obcego, czyli oczyszczonego z podatku dochodowego, dostarcza interesujących informacji. W literaturze przedmiotu przyjmuje się bowiem, iż wyższym kosztem pozyskania kapitału cechuje się kapitał własny, a tymczasem koszt kapitału własnego był wyższy jedynie w latach 2014–2015. W pozostałych okresach droższym kapitałem był kapitał obcy. Z wyjątkiem 2014 r. i 2017 r. kierunki zmian poziomów kosztu kapitału były analogiczne.

Informacje o udziale kapitału własnego i kapitału obcego w sumie zadłużenia zostały zaczerpnięte z danych udostępnionych przez Notoria Serwis S.A. Ze względu na rozmiary pracy nie zostały podane ich poszczególne wartości, natomiast warto zaznaczyć, iż średni poziom zadłużenia w rozpatrywanych podmiotach we wskazanych okresach plasował się na poziomie 48,40%, co oznacza że blisko połowę kapitałów znajdujących się w dyspozycji analizowanych przedsiębiorstw stanowiły kapitały obce.

Relacje pomiędzy średnim ważonym kosztem kapitału a stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału w spółkach zgrupowanych w indeksie WIG-budownictwo

Dokonane obliczenia umożliwiły wyznaczenie poziomu średniego ważonego kosztu kapitału oraz stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, co przedstawiono na rys. 6. Stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału obniżyła się z 9,36% w 2010 r. do -0,20% w 2013 r., a zatem obniżył się poziom inwestycji kapitałowych podjętych przez właścicieli i wierzycieli rozpatrywanych spółek. W 2014 r. ROIC wzrosło do 4,05% co oznacza, iż jeden złoty zaangażowanych kapitałów w spółki zgrupowane w ramach sektora WIG-budownictwo wypracowywała średnio ponad 4 grosze zysku operacyjnego po opodatkowaniu. Jednak w kolejnym okresie rentowość ta uzyskała wyjątkowo niski poziom (-26,03%). Oznacza to, że uwzględniając wartości średnie kapitały zainwestowane w spółki nie przynosiły oczekiwanych efektów. Najwyższe wartości ROIC we wskazanym przedziale czasowym odnotowała spółka BUDIMEX uzyskując średni poziom ROIC w wysokości 34,10%, a następnie MFO uzyskując średnią stopę z zainwestowanego kapitału na poziomie 18,38%. Najniższy średni poziom ROIC w latach 2010–2017 uzyskało przedsiębiorstwo MDIENERGIA (-266,98%) oraz LIBET (-101,74%), przy czym najniższy poziom ROIC o charakterze dodatnim uzyskało przedsiębiorstwo TESGAS (0,04%).

Rysunek 6. Średni poziom WACC oraz średni poziom ROIC dla przedsiębiorstw zgrupowanych w indeksie WIG-budownictwo w latach 2010–2017



Źródło: opracowanie własne.

Koszt pozyskania kapitałów przez rozpatrywane przedsiębiorstwa rósł do 2012 r. a następnie zaczął się zmniejszać. W 2014 r. obserwowalny był niewielki jego przyrost w stosunku do 2013 r., ale w kolejnych okresach uległ on obniżeniu i w dwóch ostatnich latach utrzymał się na poziomie zbliżonym do 2,3%.

Kapitały zaangażowane w spółce przyniosły efekty przewyższające koszty ich pozyskania w czterech z ośmiu rozpatrywanych okresów. Przy czym, w 2014 r. ROIC było wyższe zaledwie o 0,05 punktu procentowego od WACC. Skrajnie niekorzystna sytuacja wystąpiła w latach 2015–2016, kiedy to stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału nie tylko była istotnie niższa od kosztów pozyskania kapitałów, ale przyjęła wartości wysoce ujemne. Te szczególnie niskie wartości ROIC w latach 2015–2016 były spowodowane ujemnym poziomem ROIC w spółce MDIENERGIA w 2015 r. (-1 277,03%) oraz ujemnym poziomem ROIC w przedsiębiorstwie LIBET w 2016 r. (-752,76%). Wyniki uzyskane przez wskazane spółki przeważały o wynikach badań dla całego indeksu, gdyby te dwie wartości zostały wykluczone z analizy, to ROIC przewyższałby WACC w sześciu rozpatrywanych okresach.

W drodze wykorzystania programu Statistica 13.1. ustalono zależności pomiędzy poziomem ROIC i WACC. Dla poszczególnych okresów zostały obliczone korelacje. Zostało przyjęte, iż korelacja jest istotna statystycznie, gdy $p < 0,05000$. Wyniki przeprowadzonych badań z ukazaniem istotności statystycznej prezentuje tab. 2. Przeprowadzone badania wykazały, iż we wszystkich rozpatrywanych okresach w spółkach zgrupowanych w ramach indeksu WIG-budownictwo nie wystąpiły zależności pomiędzy ROIC a średnim ważonym kosztem kapitału, bowiem współczynniki korelacji nie były istotne statystycznie.

Tabela 2. Wartość współczynnika korelacji pomiędzy ROIC a WACC w spółkach indeksu WIG-budownictwo w latach 2010–2017

Rok	Wartość współczynnika korelacji
2010	-0,094895
2011	-0,164277
2012	-0,080891
2013	0,129672
2014	0,110798
2015	0,170633
2016	-0,009465
2017	-0,076883

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badań sprawdzono, czy istnieje korelacja dla ROIC dodatniego i odpowiadającym im poziomom kosztu kapitału oraz dla ROIC ujemnego i odpowiadającym im

poziomom kosztu kapitału – tab. 3. Dane istotne statystycznie zostały zaznaczone pogrubioną czcionką.

Tabela 3. Wyniki korelacji pomiędzy ROIC dodatnim oraz ujemnym a WACC w spółkach indeksu WIG-budownictwo w latach 2010–2017

Rok	Wartość współczynnika korelacji dla ROIC > 0	Wartość współczynnika korelacji dla ROIC < 0
2010	-0,077595	0,770312
2011	-0,335589	0,778577
2012	-0,357813	0,597403
2013	-0,523807	0,729300
2014	-0,415400	0,540167
2015	-0,238253	0,874826
2016	-0,013555	-0,173520
2017	-0,050458	0,254126

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku, gdy ROIC przyjmowało wartości dodatnie, jedynie w dwóch z ośmiu rozpatrywanych okresów została stwierdzona zależność pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi. Przy czym miała ona charakter ujemny, co oznacza, że wzrost poziomu kosztu kapitału spowodował spadek ROIC. W przypadku, gdy ROIC było mniejsze od zera w odniesieniu do badanej grupy podmiotów, również została zaobserwowana zależność w jedynie w dwóch okresach. Jednak tutaj miała ona charakter wprost proporcjonalny. Ze względu na małą liczebność próby w niektórych przypadkach wartości współczynników korelacji wyszły nieistotnie statystycznie pomimo wysokich wartości współczynnika korelacji. Można by więc domniemywać, iż byłyby one istotne statystycznie, gdyby poziom istotności został zmieniony na 10%. Wtedy można byłoby uznać, iż istnieje zależność pomiędzy ujemnym poziomem ROIC a WACC. W celu potwierdzenia występowania niniejszych zależności potrzebne jest przeprowadzenie badania na większej próbie.

Zakończenie

Efektywność w ujęciu celowościowym oznacza realizację założonego celu, natomiast w ujęciu systemowym związana jest z relacją efektów do nakładów. Zainwestowany kapitał można uważać za wykorzystany efektywnie, jeżeli stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału będzie wyższa od średniego ważonego kosztu kapitału. W takiej sytuacji będą zachodziły procesy kreowania wartości, a EVA osiągnie wartości dodatnie. Będzie to bowiem oznaczało, iż zaangażowane w działalności przedsiębiorstwa kapitały przynoszą efekty przewyższające koszt ich pozyskania. Czym wyższa będzie ta różnica, tym większe

będą korzyści odnoszone przez właścicieli przedsiębiorstwa. Celem badań było między innymi sprawdzenie, kapitały zainwestowane w spółki zgrupowane w ramach sektora WIG-budownictwo przynoszą efekty przewyższające koszty ich pozyskania. Przeprowadzone analizy wykazały, iż dla wartości średnich sytuacja taka wystąpiła jedynie w połowie rozpatrywanych okresów. W pozostałych okresach koszty pozyskanego kapitału przewyższały efekty związane z ich wykorzystaniem. Dodatkowo nie stwierdzono występowania zależności pomiędzy poziomem ROIC a średnim ważonym kosztem kapitału w badanych spółkach.

Bibliografia

Bętkowska S. (2015), *Methods of Enterprise Value Creation* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, P. Lula (red.), *Knowledge, Economy, Society. Challenges of the Contemporary Economies in the Face of Global Market Conditions*, Cracow University of Economics, Cracow, ss. 169–176.

Carrol A.B., Buchholtz A.K. (2000), *Business and society: ethics and stakeholder management*, South-Western College Publishing, USA.

Damodaran A. (2017), *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Damodaran OnLine (2018) [online], <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, dostęp: 11.07.2018.

Duliniec A. (2007), *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L. (2000), *Business ethics: ethical decision making and cases*, Houghton Mifflin Company, Boston – New York.

Key S. (1999), *Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory*, „Management Decision”, nr 37, ss. 317–328.

Ministerstwo Finansów (2018), *Baza transakcji – bony i obligacje hurtowe – komunikat* [online], <https://www.finance.mf.gov.pl/dlug-publiczny/bony-i-obligacje-hurtowe/baza-transakcji>, dostęp: 3.08.2018.

Misiński W. (1997), *Grupy interesów a cele działalności gospodarczej przedsiębiorstwa* [w:] J. Lich-tarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, ss. 51–59.

Narodowy Bank Polski (2018), *Statystyka stóp procentowych – komunikat* [online], http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/oprocentowanie.html, dostęp: 21.06.2018.

Neale B., McElroy T. (2004), *Business finance, a value-based approach*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd, Harlow.

Notoria Serwis S.A. (2018) [online], <http://ir.notoria.pl/>, dostęp dnia: 8.05.2018.

Polski Związek Pracodawców Budownictwa (2018), *Sytuacja finansowa przedsiębiorstw budowlanych. Wzrost cen blokuje hossę. Ogólnopolski Raport Biura Informacji Gospodarczej InfoMonitor o zadłużeniu firm z sektora budowlanego*, BIG InfoMonitor.

Salaga J., Bartosova V., Kicova E. (2015), *Economic Value Added as a Measurement Tool of Financial Performance*, „Procedia Economics and Finance”, nr 26, ss. 484–89.

The Ultimate Platform for Equity Research Across 120+ Stock Exchanges Globally (2018), Notoria Serwis S.A. [online], <https://www.equityrt.com/webstation/#/app/Equity/>, dostęp: 1.08.2018.

Young D. (1997), *Economic Value Added: A Primer for European Managers*, „European Management Journal”, z. 15, nr 4, ss. 335–343.

Małgorzata Kowalik | kowalikm@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-5645-5771

Rozwój faktoringu czynnikiem wspierającym wzrost eksportu w Polsce¹

The Development of Factoring as a Factor Supporting the Growth of Export in Poland

Abstract: This article draws attention to factoring, which is an important financial instrument used by a growing number of business entities operating on the domestic market and especially on international markets. On the basis of the available statistics, the role of the development of the factoring market was emphasized and indicated, in particular the use of export factoring in the dynamization of Polish export. The functioning of enterprises on international markets is associated with increased risk, hence the need to support this activity by properly matching and using financial tools and instruments, contributing also to the development of export in Poland.

Key words: factoring, company's financial liquidity management, Polish export

Wprowadzenie

Faktoring jest instrumentem finansowym wykorzystywanym przez coraz większą liczbę podmiotów i w coraz szerszym zakresie. Rosnące zatory płatnicze, które powstają na wskutek opóźnień w dokonywaniu płatności, dotyczą również podwykonawców i partnerów przedsiębiorstw oraz zwiększają zapotrzebowanie na kapitał. Taka rzeczywistość gospodarcza zmusza podmioty do poszukiwania finansowania pomostowego, które

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

pozwoliłoby im utrzymać płynność i zarazem umożliwiłoby realizowanie planów inwestycyjnych. W tym zakresie zauważa się, iż coraz częściej wykorzystywany jest faktoring.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na dynamiczny rozwój rynku faktoringu w Polsce, który wystąpił w ostatnich latach, poprzez rozwijającą się ciągle ofertę faktorów i dopasowanie jej do mniejszych podmiotów oraz uwzględnienie zróżnicowania branż. Wystąpił wzrost popularności i zapotrzebowania zwłaszcza na faktoring pełny i eksportowy, bowiem do zagranicznych rynków przymierza się coraz więcej małych przedsiębiorstw, a eksport stał się motorem napędowym polskiej gospodarki. Przedsiębiorcy jednak obawiają się m.in. niewypłacalności zagranicznych partnerów i problemów z egzekucją należności. Problematyka uwzględnienia faktoringu jako stymulanty polskiego eksportu jest przedmiotem przeprowadzonych badań literaturowych i analizy danych, dotyczących kształtowania się i struktury polskiego eksportu oraz rozwoju rynku faktoringu.

Faktoring w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa

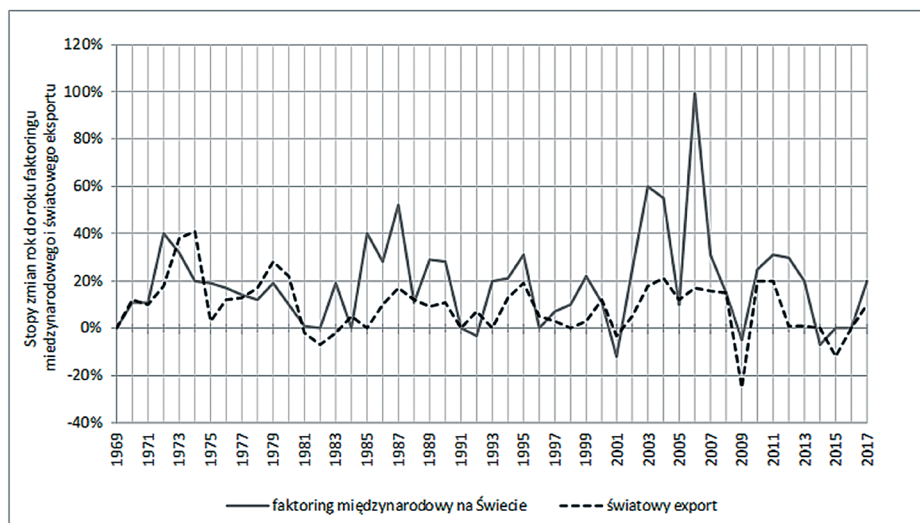
Faktoring jest produktem finansowym, który łączy kilka rozwiązań. Efekty wykorzystywania tych rozwiązań finansowych mają znaczący wpływ na wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Bardzo często w ramach faktoringu świadczonego przez profesjonalną instytucję finansową, jest dostępna linia finansowa, pakiet usług z zakresu administrowania wierzytelnościami i możliwość zabezpieczenia się przed ryzykiem braku płatności od odbiorców. Faktorant otrzymuje zatem produkt, który pozwala na poprawę spływu należności. Co więcej urealnia również zaksięgowane już przychody. W zależności od skali i zakresu wykorzystania faktoringu w przedsiębiorstwie zarządzający uzyskują odpowiadający im poziom bezpieczeństwa i komfortu [Podhorecka 2016]. Poziom ten jest osiągnięty przez swobodny dostęp do finansowania często także w długim okresie czasu, co podkreślane jest w wielu definicjach faktoringu [Kreczmańska-Gigol 2007, ss. 15–18; Rogacka–Łukasik 2011, ss. 22–23; Grzywacz 2001, s. 30; Czarecki 2007, ss. 69–72].

Faktoring jest instrumentem wykorzystywanym i cenionym zwłaszcza przez przedsiębiorstwa rozwijające się lub planujące dynamiczny wzrost, także na rynkach międzynarodowych. Uzyskują one bowiem dostęp do finansowania poprzez wcześniejsze spieniężenie należności, a nie muszą ustanawiać zabezpieczeń na swoim majątku. W sytuacji zatem gdy dokonywana jest konwersja krótkich linii kredytowych na linie faktoringowe odpowiednia część majątku, która była ich zabezpieczeniem, zostaje uwolniona i wykorzystana np. do zabezpieczenia kredytów inwestycyjnych. Jest to istotne, gdyż przedsiębiorcy nie chcą posiadać obciążonego majątku. Warta zauważenia jest zatem rola faktoringu w utrzymaniu równowagi finansowej w przedsiębiorstwie.

Faktoring może być wykorzystywany na rynku krajowym, jednak zwraca się uwagę, iż od początku okazał się on ważną „platformą” dostępu do nowych rynków. Stąd też uzasadnione jest określenie używane przez Leite [2011, s. 319; za: Alarcon 2014], iż „faktoring jest z istoty i powołania, mechanizmem handlu międzynarodowego”.

Jak pokazują dane opublikowane przez międzynarodową organizację zrzeszającą faktorów z całego świata *Factors Chain International* [FCI Annual Review 2018, ss. 20–30] faktoring i finansowanie należności są pozytywnie skorelowane z ogólnym światowym wzrostem gospodarczym. Oznacza to, że gdy gospodarka rośnie, faktoring także szybko wzrasta, kiedy spowalnia, wolumeny również spadają. Równorzędnie porównanie światowych rocznych stóp zmian (rok do roku) obrotów faktoringu międzynarodowego ze zmianami w światowym eksporcie w długim okresie czasu, pokazuje również, iż wykresy charakteryzują bardzo podobne trendy zmian (wykres 1).

Wykres 1. Kształtowanie się rocznych stóp zmian faktoringu międzynarodowego i eksportu na Świecie w latach 1969–2017



Źródło: [FCI Annual Review 2018]

Faktoring postrzegany może być zatem jako narzędzie przyczyniające się do rozwoju eksportu, który wpływa na światowy wzrost gospodarczy. Faktoring zapewnia bowiem ważne usługi eksportowe lokalnym MŚP. Przykładowo przeszkodą dla przedsiębiorstw z rynków wschodzących w eksportowaniu, jest niechęć klientów zagranicznych do rozliczeń płatności poprzez akredytywę. Kontrahenci z krajów rozwiniętych często odmawiają

też zapłaty przedsiębiorstwom działającym na rynkach wschodzących, ponieważ potrzebują najpierw sprawdzić i potwierdzić np. jakość otrzymanych towarów. Obawiają się trudności w odzyskaniu płatności za zwrócone lub uszkodzone towary, od kontrahentów prowadzących działalność w krajach, gdzie system sądowiczy jest powolny [Klapper 2006].

Z punktu widzenia zatem importera faktoring międzynarodowy pozwala mu na dokonywanie zakupów w systemie „open account system”, w którym płaci dopiero po otrzymaniu i sprawdzeniu towarów, a także jest możliwość uzgodnienia dłuższych terminów płatności, co również oznacza, że eksporter ma przewagę nad konkurentami [Alarcon 2014].

Faktoring stanowi zatem istotne narzędzie wspomagające politykę handlową przedsiębiorstw również na rynkach międzynarodowych. Pozyskiwanie nowych kontrahentów i utrzymanie obecnych w realiach gospodarczych jest niezmiernie trudne. Bardzo często bowiem decydującym parametrem są dogodne dla kontrahentów terminy zapłaty. Zobowiązania z dłuższym terminem zapłaty są stałym elementem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, ale wymagają one szczególnych ustaleń dotyczących bardziej odległych terminów. Producenci, czy wykonawcy usług niechętnie ustalają takie warunki współpracy i wspierają wówczas swoją działalność środkami pozyskanymi w formie finansowania zewnętrznego. Należy zauważyć, iż 28,5% zobowiązań obsługiwanych przez eFaktor jest z przedziału 31–60 dni. Dwa miesiące oczekiwania na uzyskanie gotówki jest terminem dosyć odległym. Jednak najwięcej faktur (bo prawie co trzecia faktura) zgłaszanych do finansowania za pomocą faktoringu, posiada termin płatności pomiędzy 61 a 90 dni [Jakie faktury przedsiębiorcy...].

Faktoring umożliwia eksporterowi otrzymanie gotówki od razu, a nie oczekiwanie na ewentualne wpływy pieniężne, które nie uregulowane przez kontrahenta w terminie, można wywalczyć dopiero w sądzie czy otrzymać od gwaranta. Faktoring pozwala zatem bardziej efektywnie zarządzać gotówką w przedsiębiorstwach i minimalizować ryzyka [Mielczarek 2016]. Stanowi to niewątpliwie wartość, szczególnie w międzynarodowych kontaktach gospodarczych.

Przedsiębiorstwa z branży spożywczej, chemicznej i metalowej w Polsce najczęściej korzystają z usług firm faktoringowych, co umożliwia im zachowanie płynności przy wzmożonych operacjach handlowych. Natomiast uwzględniając ujęcie sektorowe, to najwięcej wierzytelności powierzają faktorom, przedsiębiorstwa produkcyjne i dystrybucyjne. Ta forma finansowania ułatwiająca utrzymanie płynności finansowej, ma fundamentalne znaczenie w ich przypadku, ponieważ umożliwia utrzymanie konkurencyjności [Polskie firmy coraz częściej...].

Branża faktoringowa rozwija się w Polsce bardzo mocno, a potencjał do wzrostu w następnych latach jest ciągle duży. Polski rynek faktoringu wszedł w fazę dojrzałą. Według danych *EU Federation for Factoring & Commercial Finance*, rynek w Polsce z obrotami o wartości

44,3 mld euro za 2017 rok zajmuje 8. miejsce w Europie [EUF Statistics 2017]. Perspektywy dalszego wzrostu są dobre. Uwzględniając fakt, że w ciągu ostatnich 14 lat polski rynek faktoringu urósł ponad dziesięciokrotnie, można spodziewać się, że w najbliższych latach jego wzrost będzie kontynuowany [Steć 2018, s. 20].

Na wielu rynkach UE faktoring wykorzystywany jest przez znacznie większą liczbę przedsiębiorców niż w Polsce, gdzie co dziesiąty przyznaje się do korzystania z faktoringu. Do wzrostu obrotów i popularności usługi przyczyniają się zwiększające się opóźnienia w płatnościach, jakże powszechne w polskim obrocie gospodarczym, ponadto ustawa o podzielonej płatności VAT i inne zmiany ustawowe, przyspieszenie czasu rozpatrywania wniosków, a także rozwój kanałów sprzedaży faktoringu. Podkreślić należy również, iż zwiększa się dynamicznie liczba miejsc, gdzie przedsiębiorcy mogą skorzystać z usługi [Prezes Zarządu eFaktor ...].

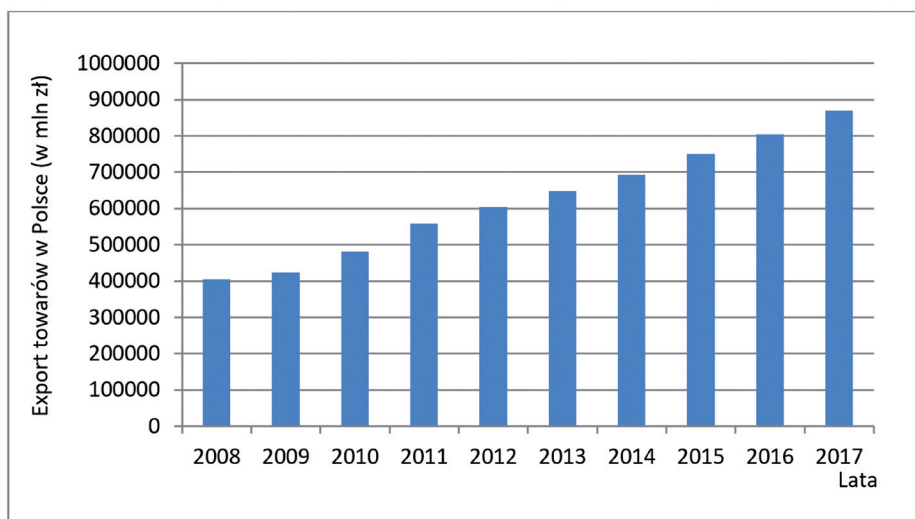
Rozwój faktoringu w państwach należących do Unii Europejskiej jest zróżnicowany. Analizując międzynarodowe dane [FCI Annual Review 2018, ss. 31–32] pod względem procentowego udziału obrotów faktoringu w krajach Unii Europejskiej w 2017 roku, liderami są Wielka Brytania, na którą przypada 21% obrotów, na drugim miejscu jest Francja – 18%, na trzecim Niemcy – 14,5%, czwartą pozycję zajmują Włochy – 14%, a piątą Hiszpania – 9%. Polska z wynikiem 2,8% zajmuje ósme miejsce. Obroty faktoringowe w poszczególnych państwach odzwierciedlają znaczenie udziału rynku faktoringowego danego kraju w rynku faktoringowym ogółem UE. Nie pokazują jednakże znaczenia faktoringu dla poszczególnych gospodarek. Wskaźnikiem takim może być stosunek obrotów faktoringowych do produktu krajowego brutto i pod tym względem na pierwszym miejscu wśród państw Unii Europejskiej uplasowały się Belgia i Wielka Brytania z wynikiem 15%, kolejne miejsce zajmuje Cypr z wynikiem 14%, miejsce trzecie zajmuje Portugalia z wynikiem 13%. Polskę wyprzedza 11 państw. Wynik Polski to 8% i jest on wyższy o 1% od średniej wszystkich krajów Unii Europejskiej [FCI Annual Review 2018; Reszczyński 2018, s. 256].

Coraz więcej przedsiębiorstw zwraca uwagę na faktoring, nie tylko jako na narzędzie poprawy płynności w ciężkich okresach, ale także jako skuteczny instrument, który wspiera inwestycje w czasie dobrej koniunktury. Faktoring będzie coraz bardziej popularny i częściej wykorzystywany, gdyż kredyty bankowe są dość droгим źródłem finansowania i są trudno dostępne dla małych lub krótko funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw. W obecnych czasie banki raczej poszerzają tzw. „czarne listy” branż, które z akcji kredytowej mają być wyłączone. W takich zestawieniach znajdują się m.in. firmy transportowe, budowlane, czy IT. Można zauważyć, iż z jednej strony zagrożeniem, ale z drugiej szansą dla branży faktoringowej będzie „umiejętność zagospodarowania takich właśnie przedsiębiorców, którzy zostali odrzuceni przez banki w procesie kredytowym” [Prezes Zarządu eFaktor ...].

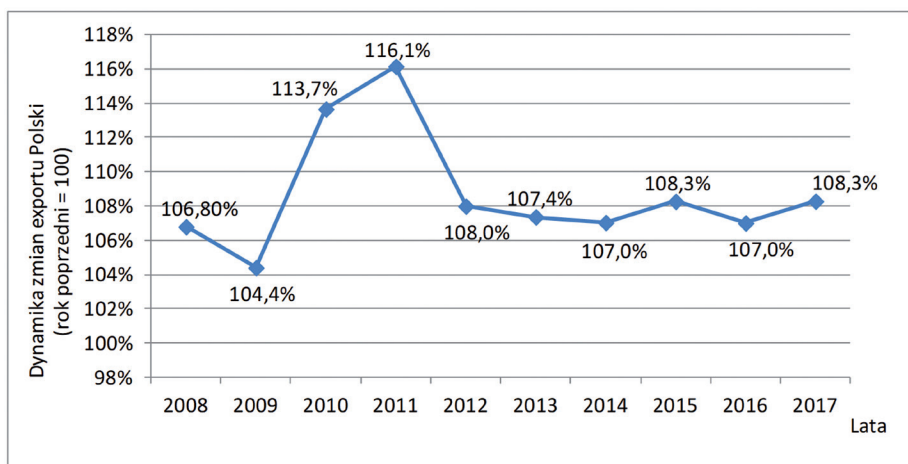
Export Polski – stan i perspektywy rozwoju

W gospodarce światowej zauważalne jest coraz istotniejsze znaczenie handlu międzynarodowego i rola jaką on odgrywa. Dynamika eksportu jak i importu w Polsce, jest również znacznie wyższa niż tempo wzrostu gospodarczego. Obroty handlowe danego kraju są zdeterminowane wieloma czynnikami, a wśród najważniejszych można wskazać koniunkturę krajową i zagraniczną czy kurs walutowy. Wpływ polityki handlowej natomiast systematycznie maleje wskutek stopniowej liberalizacji wymiany międzynarodowej [Hoekman, Kostecki 2002, ss. 441–442; za: Stefański 2006, s. 114]. Warto podkreślić, iż na kształtowanie się eksportu i importu istotnie oddziałują także bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Systematyczny wzrost z roku na rok polskiego eksportu towarów można zauważyć analizując dane na wykresach 2 i 3 oraz w tabeli 1.

Wykres 2. Export towarów w Polsce w latach 2008–2017 (w mln PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<https://bdm.stat.gov.pl/>].

Wykres 3. Dynamika zmian eksportu Polski w latach 2008–2017 (rok poprzedni = 100)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<https://bdm.stat.gov.pl/>].

Polski eksport systematycznie rośnie, co odzwierciedlone jest w zaprezentowanym na wykresie 3 wskaźniku dynamiki (obliczonym rok do roku). Dla polskich przedsiębiorstw najważniejszym rynkiem dalej pozostają Niemcy, do których eksport w 2017 roku wart był 55,8 mld euro i zwiększył się w ujęciu rocznym o 10,3 proc. Udział Niemiec w całości polskiego eksportu wyniósł 27,4 proc., tyle samo, co rok wcześniej. Analizując pierwszą dziesiątkę kluczowych odbiorców, najwyższą dynamikę wzrostu odnotowano natomiast w przypadku Stanów Zjednoczonych: 26,6 proc., chociaż eksport do tego kraju wciąż pozostaje stosunkowo niewielki – w 2016 roku wyniósł 5,5 mld euro. Również eksport do Rosji zwiększył się istotnie w 2017 r., aż o 18,5 proc. do wartości 6,2 mld euro z 2016 r. [Woźniak 2018a].

W 2017 roku nastąpił rozwój eksportu i poprawa wyników eksporterów na wszystkich najważniejszych rynkach. Na rynki rozwinięte w 2017 roku w sumie zostały sprzedane towary warte 176 mld euro (wzrost o 10,3 proc. r/r), w tym eksport do krajów Unii Europejskiej wart był 162,4 mld euro (wzrost o 10 proc. r/r). Sprzedaż na rynki rozwijające się wykazała niskie tempo wzrostu, bo tylko 3,3 proc. wzrostu r/r, przy wartości 15,7 mld euro. Za to najszybciej rosła w przypadku krajów Europy Środkowo-Wschodniej (o 18,9 proc. do 12 mld euro). Biorąc pod uwagę import do Polski podkreślić można, iż w 2017 roku wzrastał on jeszcze szybciej niż eksport i wyniósł 203,3 mld euro, czyli o 12,3 proc. więcej niż w roku 2016 [Woźniak 2018a].

Polski eksport jest jednym z filarów rozwoju gospodarki. Począwszy od roku 2015 Polska wypracowuje nadwyżkę eksportu nad importem. Kształtowanie się salda obrotów w handlu zagranicznym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Export i import towarów oraz saldo obrotów z w handlu zagranicznym w Polsce w latach 2008–2017 (w mln zł)

Lata	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Export towarów	405 383,1	423 242,0	481 058,2	558 739,0	603 418,6	647 878,8	693 471,6	750 835,8	803 477,8	882 619,5
Import towarów	497 028,3	463 382,6	536 220,6	623 372,7	648 127,6	656 098,2	704 567,5	740 973,3	786 470,1	880 078,4
Saldo obrotów towarowych handlu zagranicznego	-91 645,2	-40 140,6	-55 162,4	-64 633,7	-44 709,0	-8 219,4	-11 095,9	9 862,5	17 007,7	2 541,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<https://bdm.stat.gov.pl/>].

Transakcje eksportowe obarczone są jednak niejednokrotnie zwiększonym ryzykiem nieotrzymania zapłaty, wynikającym z odległości dzielących kontrahentów, odmiennych systemów prawnych czy różnic kulturowych. W umowach międzynarodowych opóźnianie płatności jest powszechne, nawet o kilka miesięcy. „Uwarunkowania tych transakcji sprawiają, iż wskazane jest wykorzystywanie możliwych sposobów zabezpieczeń. Zależnie od okoliczności można sięgnąć po przykładowe rozwiązania: akredytywę, weksel, gwarancje bankowe i ubezpieczeniowe, poręczenie, inkaso czy także faktoring. Różnią się one ceną i okolicznościami, w jakich jest sens je stosować. Wiele zależy od wielkości kontraktu, systematyczności dostaw, marży jaką możemy uzyskać, a także od rozpoznania kontrahenta czy ryzyka związanego z państwem, w którym ten działa” [Mielczarek 2016].

W związku z dynamicznym rozwojem polskiego eksportu pojawiają się coraz częściej obawy o niewypłacalność kontrahentów zagranicznych. Przedsiębiorstwa nie wiedzą jak na obcych rynkach skutecznie egzekwować swoje należności, co skutkuje poszukiwaniem wsparcia u faktorów [Coface Poland Factoring ...]. Podkreśla się tu dużą rolę faktoringu, bowiem może on służyć eksporterom nie tylko do ograniczania ryzyka braku zapłaty ze strony zagranicznych kontrahentów, ale również do ograniczania wpływu ryzyka walutowego na ich działalność. Istotne jest zatem, iż wykorzystując faktoring, eksporterzy mogą otrzymać zapłatę od faktora w walucie faktury nawet w dniu wystawienia faktury, a nie w ciągu kilkudziesięciu dni. W Europie, gdzie trafia około 80% polskiego eksportu, średni termin płatności wynosi ok. 50 dni. W tym czasie może zmienić się kurs walutowy w porównaniu do stanu z momentu sprzedaży, co może mieć istotny wpływ na opłacalność przeprowadzonej transakcji [Komentarz HSBC do wyników ...].

Na zagranicznych rynkach coraz więcej małych przedsiębiorstw chciałoby zaistnieć. Upowszechnienie zatem wśród nich faktoringu, zwłaszcza eksportowego, może wpłynąć zwiększająco na polski eksport. Większa pewność transakcji stanowi dodatkowy bodziec skłaniający małe i średnie przedsiębiorstwa, również te początkujące, do wchodzenia na nowe rynki. Obecnie handel zagraniczny prowadzą głównie przedsiębiorstwa o dobrej kondycji finansowej, dla których dłuższe terminy płatności faktur czy

ewentualne opóźnienia w płatnościach nie są poważnym problemem. Polscy eksporterzy często spotykają się z tym, że muszą udzielić dużym klientom terminu 60 albo 90 dni płatności. Możemy mieć zatem sytuację, kiedy to mały podmiot gospodarczy z Polski finansuje dużą firmę zagraniczną. W takim przypadku zewnętrzne źródło finansowania będzie niezwykle istotne dla eksportera [Eksport w małych i średnich firmach...].

Ponieważ strategię ekspansji zagranicznej są dużym wyzwaniem, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, to muszą być realizowane z bardzo dobrym przygotowaniem do każdej fazy. Eksperci tymczasem szacują, że nawet trzy czwarte mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w ogóle się nie zabezpiecza na wypadek problemów z płatnościami [Woźniak 2018b]. Wskazywanym rozwiązaniem ograniczającym ryzyko na wypadek niewypłacalności partnera handlowego jest właśnie faktoring.

Faktoring jest zatem istotnym wsparciem dla przedsiębiorstw ze słabszym zapleczem finansowym, aby wejść na zagraniczne rynki, gdyż oprócz szybkiej wypłaty pieniędzy za zrealizowaną transakcję, faktor może także doradzać np. w weryfikowaniu partnerów zagranicznych.

Faktoring eksportowy stymulantą rozwoju eksportu w Polsce

Spośród wielu rodzajów faktoringu wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w kontekście wspierania ich ekspansji na rynki zagraniczne, warto zwrócić szczególną uwagę na faktoring eksportowy. W kryterium dotyczącym zasięgu terytorialnego wyróżnia się bowiem faktoring krajowy i międzynarodowy, który z kolei dzieli się na importowy, eksportowy i dwufazowy.

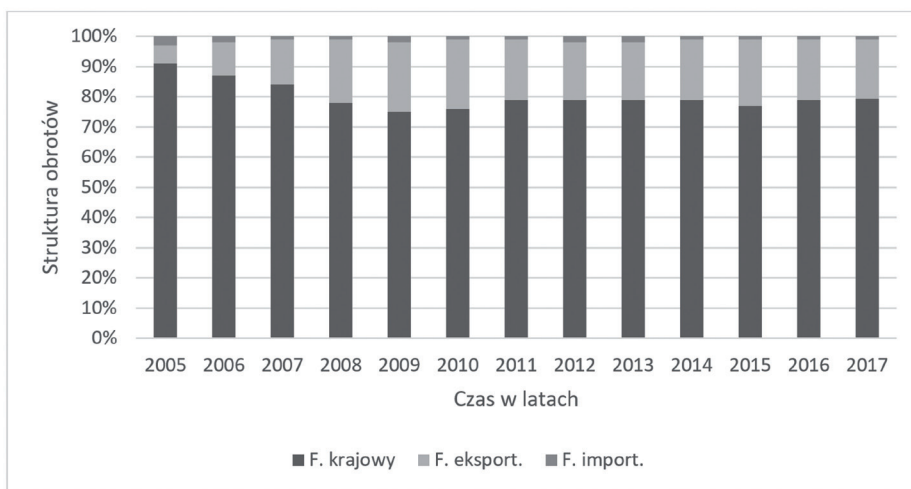
W przypadku faktoringu eksportowego wykształcił się, specyficzny model współpracy, wypracowany przez międzynarodowe organizacje takie jak *Factors Chain International*, tzw. system dwóch faktorów. Charakterystycznym dla tego dwufazowego faktoringu, jest występowanie dwóch faktorów – w kraju eksportera i w kraju importera. Faktoring dwufazowy charakteryzuje się wieloma zaletami. Faktorant może w prosty sposób korzystać z usług faktora w swoim kraju. Faktor za granicą ma natomiast możliwość monitorowania sytuacji dłużnika oraz przejęcia na siebie ryzyka jego niewypłacalności, co dla faktoranta skutkuje obniżeniem ryzyka całej transakcji [Kreczmańska 1997, ss. 26–28].

Do wad tego rozwiązania natomiast należą wysokie koszty, dlatego w faktoringu dwufazowym chcąc ominąć prowizje dla dwóch faktorów (lokalnego i zagranicznego), przez co ostateczna cena usługi potrafi sięgnąć nawet 6 proc. wartości faktur, można oczywiście samodzielnie poszukać odpowiedniej instytucji w kraju docelowym. Zagraniczni faktoryzy jednak niechętnie podejmują współpracę z nieznanymi im klientami, chyba że dotyczy ona większych kontraktów i powtarzalnej współpracy. Małe, a zwłaszcza początkujące

przedsiębiorstwa (lub współpracujące z mniejszymi podmiotami zagranicznymi) napoty-
kają w tym zakresie na wiele trudności. Rozwiązaniem może być podejście kompleksowe,
polegające na finansowaniu faktur eksportowych w jednej puli z krajowymi. Niezbędne
jest jednak zachowanie zdroworozsądkowych proporcji i równowagi w liczbie odbiorców
i generowanych przez nich obrotów [Mielczarek 2016].

Wykres 4 przedstawia strukturę obrotów faktoringowych z podziałem na faktoring
krajowy, importowy oraz eksportowy na przestrzeni trzynastu lat w Polsce.

Wykres 4. Struktura obrotów faktoringowych w Polsce w latach 2005–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<http://faktoring.pl/>].

Po przeanalizowaniu danych zaprezentowanych na wykresie 4 można wskazać wy-
raźną dominację faktoringu krajowego nad pozostałymi rodzajami, gdyż jego udział
nigdy nie spadał poniżej 70% obrotów faktoringowych ogółem w Polsce. Warto rów-
nież podkreślić, że udział faktoringu eksportowego jest znacznie większy, niż faktoringu
importowego. Jest to uzasadnione, gdyż konkurencyjność cenowa i opłacalność
eksportu wciąż utrzymują się na bardzo wysokim poziomie. W latach 2009–2010 od-
notowano większy udział faktoringu eksportowego niż w pozostałych latach. Obecny
wówczas kryzys gospodarczy na rynkach finansowych stanowił jednocześnie szansę
i zagrożenie dla branży faktoringowej w Polsce. Zagrożenia wiązały się z rosnącym
kosztem pieniądza oraz potencjalnymi trudnościami przedsiębiorstw faktoringowych
z uzyskaniem finansowania zewnętrznego, ale z drugiej strony przy zaostrzonych kry-
teriach udzielania kredytów faktoryzy mogli oczekiwać większego zainteresowania
swoją ofertą [Kołodziej 2009].

Niestabilność gospodarki poskutkowała ograniczeniem zaufania między współpracującymi podmiotami gospodarczymi. Stosowane dotychczas rozwiązania okazały się być nieskutecznymi lub zbyt ryzykownymi. Z tego powodu zaczęto poszukiwać nowych i lepszych rozwiązań. W obszarze faktoringu sposobem na ograniczenie ryzyka okazało się zastosowanie faktoringu odwrotnego (*reverse factoring*). W swoich cechach ma niewiele wspólnego z klasycznym faktoringiem. Faktorant staje się tu bowiem dłużnikiem faktoringowym, w którego imieniu faktor opłaca zobowiązania. Zapłatę za fakturę gwarantuje faktor, co pozwala faktorantowi wynegocjować dłuższe terminy płatności lub otrzymać większy upust z racji wcześniejszego dokonania płatności. Dostawca również odnosi korzyści w postaci otrzymania zapłaty w terminie lub nawet przed jego zapadnięciem. Faktoring odwrotny różni się znacząco pod względem umiejscowienia ryzyka transakcji – całe pozostaje po stronie faktoranta – dłużnika. Jak zauważa L. Klapper [2006] „faktoring odwrotny może stać się także ważnym źródłem finansowania kapitału obrotowego dla eksporterów”. Faktoring odwrotny, który jest stosowany na szczeblu międzynarodowym nazwano finansowaniem łańcucha dostaw – *Supply Chain Finance*. W tym przypadku mechanizm działania jest taki sam, jednak większa jest liczba podmiotów, które biorą udział w transakcji. W związku z udziałem jednostek z wielu krajów *Supply Chain Finance* łączy w sobie też pewne cechy faktoringu eksportowego i importowego. Faktoring odwrotny, a zwłaszcza *Supply Chain Finance* charakteryzuje się potrzebą większych nakładów czasu i pracy niż tradycyjny faktoring. Problematyka wykorzystywania *Supply Chain Finance* jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy m.in. D.A. Wuttke, C. Blome, H. S. Heese, M. Protopaapa-Sieke [2016, ss. 72–81]. Istnieje bowiem szereg obaw przed wprowadzeniem, ale też i wiele korzyści płynących z tego rodzaju rozwiązania. Jest to między innymi poprawa stosunków i zacieśnienie współpracy w łańcuchu dostaw oraz znaczne obniżenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy zarówno u dostawcy, jak i u odbiorcy dóbr [Maksimiuk 2016, s. 254].

Faktoring jest zatem narzędziem stosunkowo elastycznym, a transakcje realizowane przez wiodące firmy faktoringowe mogą być niestandardowe i dostosowywane do indywidualnych potrzeb klientów. W 2017 roku polscy faktorzy współpracowali z faktoraми z Holandii, Niemiec, Czech, Rumunii, Słowacji, Francji, Włoch, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Portugalii i Turcji. Uwzględniając ten stan oraz fakt, że polski eksport był kierowany głównie do krajów europejskich, można spodziewać się dalszego wzrostu obrotów faktoringu międzynarodowego, którego skutkiem będzie z pewnością wzrost eksportu [Steć 2018, s. 26].

Jak oceniają specjaliści, w najbliższych latach faktoring będzie rozwijał się dynamicznie. Nie dotyczy to wyłącznie trendu statystycznego, ale o niewykorzystanie w dostatecznym stopniu potencjału tkwiącego w najmniejszych przedsiębiorstwach oraz start-upach. Co więcej wraz z upływem czasu oferowane usługi faktoringowe są coraz

bardziej różnorodne. Trend ten będzie się utrzymywał, ponieważ faktorzy będą konstruować jeszcze bardziej zaawansowane produkty, które w założeniu będą wspomagać wszystkie strony obrotu handlowego. Eksperti biorący udział w organizowanym co roku Międzynarodowym Kongresie Faktoringowym ocenili, że nastąpi jeszcze większy rozwój funkcji dodatkowych. Będzie on dotyczył między innymi form inkasowania długu, tak żeby przepływ środków od dłużnika, poprzez instytucję faktoringową, do klienta odbywał się w sprawny sposób. Faktorzy poszukują również nowych rozwiązań, które pozwolą im coraz mocniej przejmować ryzyko. Ich działania skupiają się na poszukiwaniu odpowiednich ubezpieczycieli, aby asekurować się polisami, oraz metod, które pomogą skutecznie sprawdzać i oceniać kontrahentów pod względem ryzyka [Podhorecka 2016].

Wyzwaniem, przed którym stoi dziś branża faktoringowa, jest dalsza obniżka kosztów, poprzez automatyzację procesów obsługi opartych na technologii IT i standaryzacja oferowanych produktów [Podhorecka 2016]. Jednym ze sposobów rozwoju usług faktoringowych, jest specjalizacja faktorów nie tylko w wąskich, ale również niszowych sektorach oraz tworzenie nowych rozwiązań uwzględniających potrzeby faktorantów (przykładem jest usługa *in-house faktoringu*) [Maksimiuk 2016, s. 254].

Biorąc pod uwagę wszystkie opisane powyżej przesłanki, perspektywy rozwoju rynku faktoringu w Polsce są dość obiecujące. Pozytywne informacje dotyczące przewidywanego rozwoju polskiej gospodarki, w tym w znacznym stopniu eksportu, stanowią możliwość ekspansji faktorów. Dostępność kredytów obrotowych może oddziaływać na rynek faktoringu, jednak nie powinno to w znaczącym stopniu zagrażać tej branży. Zjawiskiem, które może w pozytywny sposób wpłynąć na rozwój faktoringu, a poprzez to także na wzrost polskiego eksportu, jest wzrost świadomości wśród przedsiębiorców w zakresie istnienia tego mechanizmu i jego korzystnego oddziaływania [Maksimiuk 2016, ss. 261–265].

Podsumowanie

Polska branża faktoringowa jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się spośród innych państw, a prognozy również są obiecujące. Upowszechnienie faktoringu może zwiększyć polski eksport, którego rola w rozwoju polskiej gospodarki rośnie, a do zagranicznych rynków przymierza się coraz więcej małych i średnich przedsiębiorstw. Wchodzeniu na nowe rynki, zwłaszcza zagraniczne, będzie sprzyjała większa pewność tych transakcji. W niniejszym artykule zwrócono uwagę, że faktoring jest w tym zakresie skutecznym narzędziem, zwłaszcza dla przedsiębiorstw ze słabszym zapleczem finansowym, by wejść na zagraniczne rynki.

Działania promocyjne i reklamowe oraz stopniowe obalanie stereotypu drogiej usługi również przynoszą efekty, które znajdują swoje odzwierciedlenie w stałym wzroście

liczby faktorantów. Poza czynnikami, które dotyczą danych o charakterze ekonomicznym, znaczącą rolę w przyszłym kształtowaniu polskiego rynku faktoringu odegrają ułatwienia technologiczne, osobowe i produktowe. Ponadto, co najczęściej jest wskazywane, prawdopodobną tendencją będzie skierowanie uwagi faktorów na małe i średnie przedsiębiorstwa, gdyż właśnie tam upatruje się drogę dalszego dynamicznego rozwoju branży faktoringowej. Wykorzystywanie faktoringu przez te podmioty będzie wspierać ich ekspansję na rynki zagraniczne i przyczyni się również do rozwoju polskiego eksportu.

Bibliografia

Czarecki J. (2007), *Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grzywacz J. (2001), *Faktoring*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Hoekman B., Kostecki M.M. (2002), *Ekonomia światowego systemu handlu. WTO: zasady i mechanizmy negocjacji*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

Kreczmańska K. (1997), *Faktoring w przedsiębiorstwie Informator – Instytucje faktoringowe*, Wydawnictwo BART, Warszawa.

Kreczmańska-Gigol K. (2007), *Oplacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Rogacka-Łukasik A. (2011), *Faktoring w obrocie krajowym i międzynarodowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Alarcon R.B., *International factoring and development: The impact of the factoring model law of 2014* [online], <https://fci.nl/about-factoring/international-factoring-rosana-bastos-sep2014.pdf>, dostęp: 22.12.2018.

Coface Poland Factoring po drugim kwartale 2016 [online], <https://ceo.com.pl/coface-poland-factoring-po-drugim-kwartale-2016-2016>, dostęp: 1.01.2018.

Eksport w małych i średnich firmach może przyspieszyć dzięki factoringowi, Newseria Biznes [online], https://msp.money.pl/wiadomosci/pozyskiwanie_kapitalu/artykul/eksport-w-malych-i-srednich-firmach-moze,177,0,2018481.html, dostęp: 2.05.2018.

FCI Annual Review 2018 [online], <https://fci.nl/downloads/Annual%20Review%202018.pdf>, dostęp: 21.12.2018.

EU Factor Statistics (2017), EU Federation, Factoring & Commercial Finances [online], <https://euf.eu.com/>, dostęp: 15.06.2018.

<https://bdm.stat.gov.pl/>

Jakie faktury przedsiębiorcy najczęściej zgłaszają do faktoringu? [online], <https://www.windykacja.pl/informacje-z-firm,jakie-faktury-przedsiębiorcy-najczesciej-zglaszaja-do-faktoringu.html>, dostęp: 22.05.2018.

Klapper L. (2006), *Export financing of SMEs: the role of factoring*, Washington , DC: World Bank [online], <http://documents.worldbank.org/curated/en/916461468331756323/pdf/382390Trad e1Note1291Klapper01PUBLIC1.pdf>, dostęp: 22.12.2018.

Kołodziej A. (2009), *Kryzys na rynkach – zagrożenie czy szansa dla branży faktoringowej?*, „Parkiet” [online], <http://www.parkiet.com/artykul/690828.html?print=tak&p=0>, dostęp: 16.01.2018.

Komentarz HSBC do wyników rynku faktoringu w Polsce w 2017 roku [online], <https://ceo.com.pl/komentarz-hsbc-wynikow-rynku-faktoringu-polsce-2017-roku-83544>, dostęp: 18.04.2018.

Maksimiuk M. (2016), *Specyfika i perspektywy rozwoju rynku faktoringu w Polsce* [w:] T. Biernata (red.), *Faktoring Almanach Polskiego Związku Faktorów*, Polski Związek Faktorów, Warszawa, ss. 239–271 [online], http://faktoring.pl/wp-content/uploads/2018/02/almanach_6.pdf, dostęp: 22.06.2018.

Mielczarek A. (2016), *Eksport jakby mniej ryzykowny* [online], <https://mycompanypolska.pl/artykul/1142/finanse-eksport-jakby-mniej-ryzykowny>, dostęp: 17.05.2018.

Podhorecka W. (2016), *RAPORT: Zarządzanie płynnością finansową. Faktoring z szansą dwucyfrowego wzrostu*, „Harvard Business Review” [online], <https://www.hbrp.pl/b/raport-zarządzanie-plynnoscia-finansowa-faktoring-z-szansa-dwucyfrowego-wzrostu/1EtYQ3BmR>, dostęp 15.05.2018.

Polskie firmy coraz częściej sięgają po faktoring [online], <https://ceo.com.pl/polskie-firmy-coraz-czesciej-siegaja-faktoring-41302>, dostęp: 6.06.2018.

Prezes Zarządu eFaktor S.A. komentuje wyniki branży faktoringowej w 2017 roku [online], <https://ceo.com.pl/prezes-zarzadu-efaktor-s-a-komentuje-wyniki-branzy-faktoringowej-2017-roku-91152>, dostęp: 10.06.2018.

Reszczyński D. (2018), *Specyfika i perspektywy rozwoju faktoringu w Polsce* [w:] T. Biernat (red.), *Faktoring, Almanach Polskiego Związku Faktorów*, Polski Związek Faktorów, Warszawa, ss. 251–292 [online], http://faktoring.pl/wp-content/uploads/2018/11/Almanach_PZF_t.VIII_.pdf, dostęp: 28.12.2018.

Steć D. (2018), *Rynek faktoringu w Polsce w 2017 roku* [w:] T. Biernat (red.), *Faktoring, Almanach Polskiego Związku Faktorów*, Polski Związek Faktorów, Warszawa, ss.15–28 [online], http://faktoring.pl/wp-content/uploads/2018/11/Almanach_PZF_t.VIII_.pdf, dostęp: 28.12.2018.

Stefański R. (2006), *Czynniki determinujące dynamikę polskiego eksportu i import* [online], https://www.researchgate.net/publication/305961558_Czynniki_determinujace_dynamike_polskiego_eksportu_i_importu, dostęp: 13.06.2018.

Woźniak A. (2018a), *GUS. Polski eksport w 2017 r. Najważniejszym rynkiem dla polskich firm pozostają Niemcy* [online], <http://www.parkiet.com/Gospodarka----Kraj/302129962-GUS-Polski-eksport-w-2017-r-Najwazniejszym-rynkem-dla-polskich-firm-pozostaja-Niemcy.html>, dostęp: 20.06.2018.

Woźniak A. (2018b), *Ryzyko w eksporcie ogranicza faktoring* [online], <http://www.rp.pl/Program-Rozwoju-Eksportu/312049884-Ryzyko-w-eksporcie-ogranicza-faktoring.html>, dostęp: 17.04.2018.

Wuttke D.A., Blome C., Heese H.S. i in. (2016), *Supply chain finance: Optimal introduction and adoption decisions*, „International Journal of Production Economics”, vol. 178 [online], <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092552731630069X?via%3Dihub>, dostęp: 29.12.2018.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl



Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu